

WBS HIGHLIGHTS

Wiesbaden Business School

10.
AUSGABE



ISSN 2199-8635
Aktuelles zum Stand von
Lehre und Forschung an der WBS
Ausgabe 2018 (Jubiläumsausgabe)



Hochschule RheinMain



JUV 2017
AWARDS

Kanzlei des Jahres
für Steuerrecht



BAKER TILLY

Wirtschaftsprüfer

Rechtsanwälte

Steuerberater

Unternehmensberater

Erfolg braucht Köpfe

Baker Tilly wächst. Wachsen Sie mit uns mit! Bringen Sie sich ein als Praktikant, Werkstudent oder Berufseinsteiger (m/w) und profitieren Sie von der attraktiven Weiterbildung in der Baker Tilly Academy.

Besuchen Sie uns auf www.bakertilly.de/karriere.

Baker Tilly

Cecilienallee 6-7

40474 Düsseldorf

career@bakertilly.de

Berlin, Dortmund, Düsseldorf, Frankfurt a. M., Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Schwerin, Stuttgart

An independent member of Baker Tilly International

The name Baker Tilly and its associated logo is used under licence from Baker Tilly International Limited

■	EINFÜHRUNG	
	Editorial	5
	10 x WBS Highlights – ein Grund zum Feiern!	6
	Neue Gesichter an der WBS	8
	Nach 10 Jahren hochverdient – Honorarprofessur für Dr. Götting	10
	Teamwechsel im Dekanat der Wiesbaden Business School	11
	Marketing des Fachbereichs	14
■	FORSCHUNG AN DER WBS	
	Publikationsübersicht	16
	Forschungsprojekte	
	» Forschungsprojekt ›Digital HR‹ erfolgreich abgeschlossen	24
	» Globalisieren oder mauern? Nationale Alleingänge nehmen zu. Was sagt die VWL dazu?	26
	» Tief im Osten – Recht in der Ukraine?	28
	» Forschungsaufenthalt in Ecuador	30
	» Construction Impact Guide – Modell zur Abschätzung von Auswirkungen von Baustellen in einem frühem Planungsstadium	31
	» Internationaler Kongress der Versicherungsmathematiker in Berlin	33
	Beiträge	
	» Tue Gutes und rede darüber: Die nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz	35
	» Das Drei-Schalen-Modell: Geschäftsmodelle im digitalen Wandel	40
	» HSA-Neuverhandlungen	44
	» Hat der Finanzplatz Frankfurt das Potenzial von London?	48
■	FORSCHUNG UND LEHRE	
	Vorstellung Studiengang	
	» Bachelor Business Administration	53
	Forschung in der Lehre	
	» Vortrag ›Transformation des Foto-Unternehmens CEWE durch Innovation‹	54
	Exkursionen	
	» Exkursion nach Frankfurt: Geld, Gold, Bitcoins	55
	» Genua: Zwischen Tradition und Moderne	56
	» Exkursion zur Jahrestagung 2018 des Aktionsbündnisses Patientensicherheit	59
	» Besuch des Nationalen Qualitätskongresses Gesundheit in Berlin	60
	» Besuch bei der Medica 2017	61
	» Europarecht im Schatten von Manneken Pis	62
	» Auf Spurensuche jüngster deutscher Geschichte zur Selbstvergewisserung eigener Werte	64
■	AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE	
	» 1. Platz bei der EY Tax Challenge 2017	66
	» Herausragende Thesen	67
	» Beste Absolventen	76
	» Preisträgerin BGW	77
	Impressum	76

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 15.600 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)
Bachelor in BWL-Industrieversicherung (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



Liebe Freunde der Wiesbaden Business School,

»jedem Anfang wohnt ein Zauber inne« wusste schon Hermann Hesse in seinem berühmten Gedicht »Stufen«. Die Hochschule ist ein Ort des ständigen Neubeginns. Jedes Semester nehmen Studierende ihr Studium auf, jedes Semester starten Absolventen ins Berufsleben. Kollegen kommen hinzu, Rahmenbedingungen verändern sich, neue wissenschaftliche Erkenntnisse fließen in die Lehre ein. Auch in diesem Heft berichten wir wieder von vielen spannenden Ereignissen der letzten Monate. Dabei sind wir ein wenig stolz, dass wir dies bereits zum zehnten Mal tun, denn die WBS Highlights begehen ein kleines Jubiläum!

In diesem Sommersemester startet an der WBS ein neuer Dekan. Prof. Dr. Patrick Griesar kehrt nach sechs ereignisreichen Jahren in die Lehre zurück; Prof. Dr. Stefan Jugel tritt seine Nachfolge an. Das neue Dekanat hat sich einiges vorgenommen wie es ab S. 11 darlegt. Die WBS Highlights wünschen dem neuen Team im Dekanat viel Erfolg bei der schwierigen Aufgabe!

Eine neue Stufe bedeutet immer auch Herausforderung. Die Rahmenbedingungen von Forschung und Lehre entwickeln sich rasant weiter. »Kaum sind wir heimisch einem Lebenskreise / Und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen«. Die WBS ist gefordert, sich diesen wandelnden Rahmenbedingungen zu öffnen, um auch in Zukunft ein attraktives Studienangebot zu bieten, das Studenten und Arbeitgeber gleichermaßen anspricht. Gleichzeitig sollen die Forschungsaktivitäten ausgebaut werden. »Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise, / Mag lähmender Gewöhnung sich entrafen«.

Stufen kann man nur Schritt für Schritt bewältigen. Vielleicht wurden beim rasanten Wachstum der letzten Jahre mitunter zu viele Stufen auf einmal in Angriff genommen. Wissenschaft und Lehre haben viel mit Qualität zu tun, erfordern Zeit, manchmal sogar Muße. Wer hingegen zu sehr die Zahlen im Kopf hat, kann schon einmal ins Stolpern geraten.

Eine spannende und unterhaltsame Lektüre wünschen
Ihre

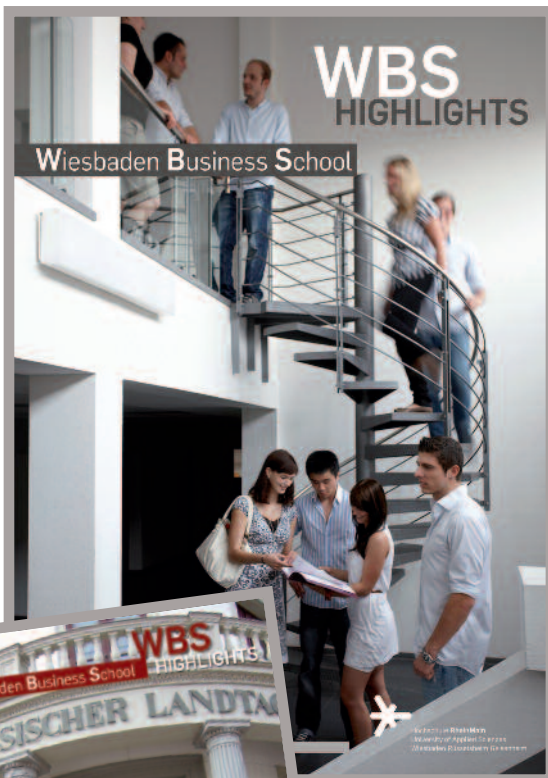
Daniel Lange, Rainer Wedde, Thomas Neusius
Redakteure der WBS Highlights

10 x WBS HIGHLIGHTS – EIN GRUND ZUM FEIERN!

Prof. Dr. Rainer Wedde



Dieses Heft ist ein kleines Jubiläum – Sie halten die zehnte Ausgabe der WBS Highlights in den Händen! 2009 erschien die erste Ausgabe. Bereits zum zehnten Mal bietet die Broschüre nun einen lebendigen Einblick in die vergangenen beiden Semester der Wiesbaden Business School. Eine gute Gelegenheit für einen kurzen Rückblick, einen Überblick und einen kleinen Ausblick.



I. Wie alles begann...

Es war zu Beginn des Jahres 2009, als die Idee einer Forschungsbroschüre der WBS Gestalt annahm. Die Forschungsaktivitäten des Fachbereichs sollten besser dargestellt werden. Geld war da, es gab einen Topf der fachbereichseigenen Forschungsförderung. Mancher Kollege mit langer Dienstzeit mag sich wehmütig erinnern, dass es an der Hochschule einmal Zeiten gab, in denen die Idee der Subsidiarität noch gelebt wurde.

Rasch bildete sich ein kleines Projektteam (Prof. Dr. Bettina Fischer, Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart und Prof. Dr. Rainer Wedde) unterstützt vom damaligen Dekan, Prof. Dr. Jakob Weinberg. Nach einigen Überlegungen über die Zielrichtung ging es an die Gestaltung des ersten Hefts. Obwohl niemand von uns - abgesehen von Schülerzeitungen - über einschlägige Redaktions-erfahrungen verfügte, konnte die erste Ausgabe im Oktober 2009 erscheinen.

II. Die Grundidee

Gestartet sind die WBS Highlights als Forschungsbroschüre, der Fokus sollte darauf liegen, die Forschung an unserem Fachbereich zu präsentieren. Gerade als Heimat klassischer Buchwissenschaften sind die Forschungsergebnisse der WBS weniger anschaulich als an anderen Fachbereichen. Die WBS Highlights sollten eine Plattform schaffen, um Ergebnisse und Projekte vorzustellen. Gerade die Übersicht der Publikationen zeigt seitdem eindrucksvoll, wie aktiv die WBS forscht, wenn auch ganz ohne Reagenzgläser und mit nur wenig Empirie.

Uns war allerdings bewusst, dass eine klare Grenzlinie zwischen Forschung und Lehre an einer Fachhochschule nicht existieren kann. Daher wurden von Anfang an Berichte über studentische Aktivitäten integriert. Mittlerweile stellen die WBS Highlights alle Facetten der Aktivitäten am Fachbereich vor. Wir wollen zeigen, wie vielfältig das Leben an der WBS ist, welche unterschiedlichen Personen aktiv sind und was für bemerkenswerte Leistungen erzielt werden.

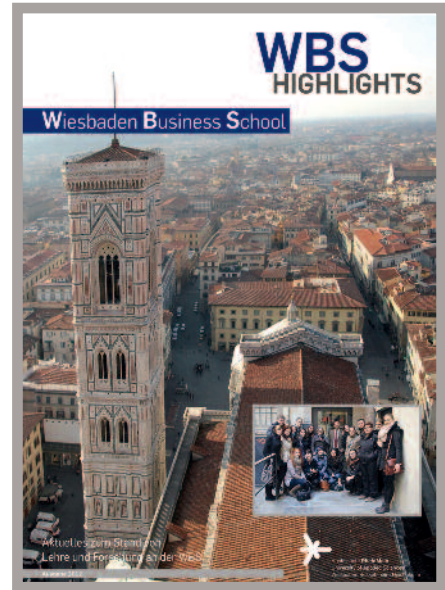
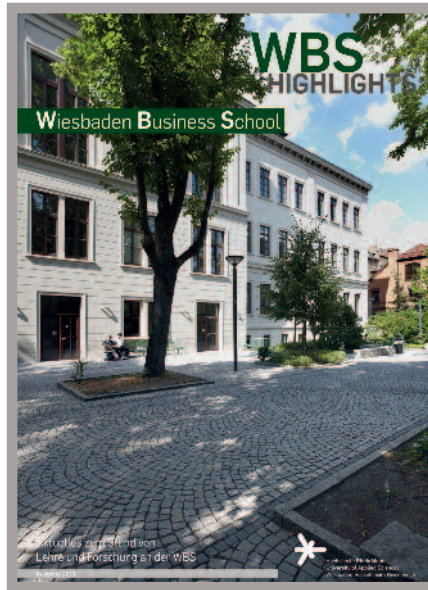
Ab der zweiten Ausgabe konzentrierte sich die Redaktion auf nur noch zwei Schultern. Auch eine Unterstützung durch Tutoren erwies sich als wenig hilfreich. Der Kontakt mit den Autoren verlangt eine professorale Begleitung...

Dennoch war jede Ausgabe ein Gemeinschaftswerk. In erster Linie sind dabei natürlich die zahlreichen Autoren zu nennen; es ist beeindruckend, wie viele Professoren, Mitarbeiter und Studierende im Lauf der Jahre etwas beigesteuert haben. Daneben geht ein Dank an die Unternehmen der Region, die uns durch Anzeigen finanziell unterstützt haben, wird doch die Broschüre seit geraumer Zeit aus dem Budget des Fachbereichs finanziert. Schließlich gebührt ein großes Dankeschön Frau Eva Meuer, die uns von der ersten Ausgabe an beim Design hochprofessionell unterstützt hat. Besonders schwierig ist übrigens immer die Suche nach einem Titelbild, da dafür nur hochformatige Bilder in Betracht kommen.

III. Wie geht es weiter?

Seit der Ausgabe 2017 verstärken die Kollegen Lange und Neusius die Redaktion. Nicht, dass ich mich einsam gefühlt hätte; aber neue Ideen und Anregungen ergeben sich viel leichter im Gespräch als im stillen Kämmerlein. So können wir gemeinsam überlegen, wie wir die WBS Highlights noch besser aufstellen und sie fit für die Digitalisierung machen.

Auf die nächsten 10 Jahre!



NEUE GESICHTER AN DER WBS

Die WBS wächst weiter. Mehr Studiengänge und Studenten bedeuten auch mehr Mitarbeiter. Hier kann man die neuen Gesichter ein wenig kennenlernen:

Professoren



Mark Elsner

Mein Name ist Mark Elsner, ich bin seit September 2017 Professor für Digital Marketing und E-Commerce an der WBS und unterrichte primär im Studiengang Digital Business Management. Geboren bin ich in Mainz am Rhein, wo ich auch BWL und Publizistik studiert habe. Mein erster Arbeitgeber kam aus Wiesbaden:

Als Consultant für TMP Worldwide/Monster habe ich mich zu dieser Zeit im Rahmen von Beratungsprojekten bereits mit den Auswirkungen der aufkommenden Digitalisierung für das Personalmarketing und die Rekrutierung befasst.

Von 2006 bis 2010 habe ich dann an der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz und der University of Colorado, Boulder promoviert und verschiedene Facetten von Informationsdiffusion in sozialen Netzwerken quantitativ untersucht. Der Digitalisierung bin ich dann auch treu

geblieben, als ich Anfang 2011 eine Stelle als Postdoc/Habilitand an der Universität zu Köln angenommen habe. Meine Lehre und Forschung thematisiert seitdem primär die Digitalisierung und deren verschiedenartige Auswirkung auf Geschäftsmodelle und -prozesse.

Auf den Erkenntnissen und Erfahrungen einer Forschungskoooperation basierend, habe ich zudem 2014 gemeinsam mit zwei Geschäftspartnern eine Digitalagentur in Köln gegründet, deren Fokus seitdem auf Programmatic Marketing und Beratungsprojekten im Kontext des datenbasierten digitalen Marketings liegt. Der aus dieser Verbundenheit mit der Praxis zusätzlich entstehende Erkenntnisgewinn erlaubt es mir, die aktuellsten Trends im schnelllebigen digitalen Marketing in die Lehre an der WBS einfließen zu lassen, um so unsere Studierenden bestmöglich für die Praxis zu qualifizieren.



Sebastian Herrmann

Seit September 2017 bin ich als Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Betriebliche Anwendungssysteme an der WBS. Vorwiegend bin ich in unserem jüngsten Studiengang Digital Business Management tätig. Zudem lehre ich als Nachfolger von Prof. Jakob Weinberg die Vertiefungsrichtung »Wirtschaftsinformatik« in den Studiengängen BBA und BIM.

Schwerpunkt meiner Forschungstätigkeit sind Intelligente Informationssysteme, beispielsweise evolutionäre Algorithmen zur Lösung betrieblicher Optimierungsprobleme. Darüber hinaus beschäftige ich mich mit Data Science (insb. Netzwerkanalyse) sowie mit allgemeinen Fragestellungen zur Digitalen Transformation.

Während und nach meiner Promotion in Wirtschaftsinformatik war ich Entwicklungsleiter bei der Avinomics

GmbH in Frankfurt/Main. In dieser Zeit habe ich eine Vielzahl agiler Softwareentwicklungsprojekte für datenbasierte Produkte geleitet, von der Idee über die Entwicklung bis zur Implementierung beim Kunden. Zuvor war ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz tätig.

Mein Handelslehrer-Studium absolvierte ich ebenfalls in Mainz. Meinen beruflichen Grundstein hatte ich zuvor als Informatikkaufmann in der Geschäftsprozess- und Anwendungsentwicklung der Debeka in Koblenz gelegt. In meiner neuen Rolle als Professor freue ich mich sehr, meine Interessen in einer Tätigkeit verbinden zu können: meine Begeisterung für Wirtschaftsinformatik und Technik, die Ausbildung junger Menschen, sowie die Weiterentwicklung meiner Forschung.

Mitarbeiter



Benjamin Diehl

Zum 1. September 2017 durfte ich meine Stelle als Lehrkraft für besondere Aufgaben für den Bereich Wirtschaftspsychologie in den Themenbereichen »Marktpsychologie« und »Organisationspsychologie« an der Hochschule RheinMain antreten. Nun möchte ich die Gelegenheit nutzen, mich kurz vorzustellen: Mein Name ist Benjamin Diehl und ich bin 1981 in Kaiserslautern geboren worden. Studiert habe ich Psychologie (Diplom) an der Universität Mainz. Mein großes Interesse an Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit führten mich anschließend zu einer Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Berlin am Lehrstuhl »Arbeitslehre: Ökonomie und Nachhaltiger Konsum«. Hier habe ich im Themenbereich Nachhaltigkeitsinnovationsmanagement und -marketing geforscht, gelehrt und promoviert. Im Anschluss an die wissenschaftliche Arbeit bin ich in

das Nachwuchsführungskräfteprogramm der Bundesagentur für Arbeit gestartet und hatte zuletzt eine Bereichsleiterfunktion in der Arbeitsagentur Limburg-Wetzlar inne.

Meine Erfahrungen als Führungskraft in einer sich ständig weiterentwickelnden Organisation wollte ich weiterdenken und direkter wirksam werden lassen. Daher habe ich »die Seiten gewechselt«, um als Systemischer Coach und Berater an der Akademie für Führung und Verantwortung (AFV) nun selbst Führungskräfte, Teams und Organisationen zu begleiten und zu beraten. In diesem Bereich bin ich nebenberuflich weiterhin tätig und freue mich über die Synergien zur Lehrtätigkeit an der Hochschule. Ich bin weiterhin fasziniert von der Wirtschaftspsychologie und hoffe, Studierende für das Fach begeistern zu können! ┘



Wiebke Kentrat

Mein Name ist Wiebke Kentrat und ich bin seit dem 1. Januar 2018 im Bereich Prüfungswesen der Wiesbaden Business School angestellt. Dort stehe ich im Service-Center für alle Fragen rund um das Prüfungswesen zur Verfügung oder leite sie entsprechend weiter. Neben dieser Aufgabe bin ich auch zuständig für anfallende fachübergreifende Arbeiten und Verwaltungsaufgaben aus dem Studien- und Prüfungsbetrieb.

Ich selber habe eine Ausbildung zur Hotelfachfrau absolviert und bin nach mehreren Jahren Berufserfahrung

in renommierten Hotels in Deutschland in ein internationales IT-Beratungsunternehmen in Wiesbaden gewechselt. Dort arbeitete ich als Sekretärin erst im Bereich Finanzdienstleistungen und nach einer Babypause jahrelang in der Personalentwicklung.

Was mir hier an der WBS an meiner Arbeit so gefällt? Dass ich in einem Team aus engagierten und kompetenten Kolleginnen des Prüfungswesens mitarbeiten darf und damit die Studierenden auf ihrem Weg zum Abschluss begleiten und unterstützen kann. ┘



Isabelle Meissner

Seit Oktober 2017 arbeite ich im International Office der Wiesbaden Business School, von wo aus ich »unsere Incomings«, die Austauschstudenten aus unseren unglaublich vielen Partnerhochschulen in aller Welt willkommen heißen und betreuen darf. Zudem berate ich alle in- und ausländischen Masterinteressenten und kümmere mich um die Abwicklung der Masterbewerbungen an unserem Fachbereich.

Während meines Magisterstudiums an der Universität Bonn hatte ich selbst das Glück, über das Erasmus-/So-

krates-Programm ein ganzes Studienjahr im Ausland absolvieren zu können – eine tolle Erfahrung, die ich nie hätte missen wollen!

Vor meiner Anstellung an der Hochschule RheinMain habe ich u.a. im Vertrieb eines international tätigen Technologieunternehmens gearbeitet. Jetzt freue ich mich sehr, dazu beizutragen zu dürfen, dass sich junge Menschen in Kultur, Wissen und Sprache austauschen und voneinander lernen können. ┘

NACH 10 JAHREN HOCHVERDIENT HONORARPROFESSUR FÜR DR. GÖTTING

Prof. Dr. Rainer Wedde



Es war keine Premiere. Allerdings konnten nur noch die ganz dienstalten Kollegen sich daran erinnern, dass es auch an der WBS einmal Honorarprofessoren gegeben hat. Hochschule und Fachbereich sind bei der Vergabe dieser Ehrung recht zurückhaltend.

Umso schöner, dass am 24. April 2018 im Rahmen einer kleinen Feierstunde am Fachbereich der langjährige Lehrbeauftragte Dr. Friedemann Göttling zum Honorarprofessor ernannt werden konnte. Die WBS Highlights gratulieren ganz herzlich!

Nach der Verleihung des diesjährigen BGW-Preises (siehe Bericht S. 77) und einem launigen Festvortrag von Dr. Johannes Beermann, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank, über die hervorragenden Karrierechancen in seinem Haus stand am 24. April 2018 die Verleihung der Professur an. Eine Honorarprofessur unterliegt keinen geringeren Anforderungen als eine normale Professur. Neben einer qualifizierten Promotion sind Veröffentlichungen und Lehrerfahrung nachzuweisen, Fachbereichsrat und Senat müssen zustimmen. Bei Dr. Göttling war all dies kein Problem.

Lehrbeauftragte stellen ein wichtiges Bindeglied zur Praxis dar; sie bereichern die Lehre mit ihren wertvollen praktischen Erfahrungen. Es ist bemerkenswert, mit

welch selbstlosem Einsatz sie sich mitunter für die Studierenden einsetzen. Am Geld kann es nicht liegen, denn die Vergütung für Lehrbeauftragte ist lächerlich gering. Umso schöner, wenn der Dank in Form einer Professur abgetragen werden kann.

Und so konnte Dr. Friedemann Göttling mit großer Freude die Urkunde zur Honorarprofessur der Hochschule RheinMain aus den Händen des Präsidenten und des Dekans entgegennehmen. Mit ihm freuten sich zahlreiche Studierende und Kollegen. Im Anschluss an den offiziellen Teil ergaben sich bei Wein und Snacks noch intensive Gespräche. Vielleicht sollte man häufiger Honorarprofessuren verleihen...



Dr. Friedemann Göttling hat in Hamburg und Greifswald Rechtswissenschaften studiert und zum Europarecht promoviert (Thema: „Die Beendigung der Mitgliedschaft in der Europäischen Union“).

Nach beruflichen Stationen in Berlin und Brüssel ist er seit 2003 stellvertretender Geschäftsführer der IHK Wiesbaden. Seit 2008 lehrt er v.a. Europarecht im Studiengang Business & Law der Wiesbaden Business School. Er ist Mitveranstalter des Wiesbadener Steuertags von WBS und IHK und hat mehrere Exkursionen zu europäischen Institutionen mitorganisiert.

TEAMWECHSEL IM DEKANAT DER WIESBADEN BUSINESS SCHOOL

Im Frühjahr 2018 wurde das Dekanat der Wiesbaden Business School neu besetzt. Prof. Dr. Stefan Jugel ist seit April 2018 Dekan und Nachfolger von Prof. Dr. Patrick Griesar. Neu in der Fachbereichsleitung ist zudem Prof. Dr. Oliver Read, der die Nachfolge von Prof. Dr. Jochen Beißer als Prodekan antritt. Studiendekan ist weiterhin Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart. Im Mai 2018 nahm sich das Leitungsteam im Rahmen der wöchentlichen Dekanatsitzung Zeit für ein Interview mit den WBS Highlights.

WBS Highlights: Herr Jugel, vielen Dank, dass Sie und Ihre Kollegen im Dekanat der WBS Highlights für ein Interview zur Verfügung stehen. Wie haben Sie die ersten Monate als Dekan der Wiesbaden Business School erlebt und empfunden?

Jugel: Ich habe ein erfolgreiches und gut bestelltes Haus übernommen. Herr Griesar, Herr Beißer und Herr Müller-Reichart haben das Dekanat in den letzten beiden Amtszeiten sehr gut geleitet. Das möchte ich gerne fortsetzen. Dabei helfen mir insbesondere meine beiden Kollegen, Herr Müller-Reichart und Herr Read, sowie die vielen MitarbeiterInnen im Dekanatssekretariat, dem Prüfungswesen, der IT und alle anderen Kollegen und Mitarbeiter, die sich an der Wiesbaden Business School in Lehre und Selbstverwaltung engagieren. Ihnen allen danke ich hiermit vielmals für ihre hervorragende Arbeit.

WBS Highlights: Welche Fähigkeiten und Eigenschaften unterscheiden Sie von Ihrem Vorgänger?

Jugel: Im Gegensatz zu meinem Vorgänger ist dies meine erste, tendenziell aber auch meine letzte Amtszeit vor dem Ruhestand. Deshalb möchte ich in die Entscheidungsfindung all diejenigen einbeziehen, die langfristig davon betroffen sind. In erster Linie schließe ich daher meine beiden Dekanatskollegen mit ein, und das ist somit auch ein Grund, weshalb ich großen Wert auf das Team lege. In zweiter Linie ist es wichtig, die Studiengangsleiter einzubeziehen. Dazu nutzen wir auch neue Kommunikationskanäle: beispielsweise wird es in regelmäßigen Abständen Studiengangsleitersitzungen für Themen geben, die nicht mehr effizient im Kreis der inzwischen 50 KollegInnen diskutiert werden können. Hierzu dient die Diskussion mit den Studiengangsleitern, die die Interessen und die Meinungen ihrer Studiengänge vertreten. Auch werden Treffen mit Mitarbeitern auf Arbeitsebene stattfinden, bei denen letztere bezüglich der groben Linien der zukünftigen Strategie an der WBS informiert werden.



WBS Dekanat: Dekan Prof. Dr. Stefan Jugel (rechts), Studiendekan Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart (links) und Prodekan Prof. Dr. Oliver Read (Mitte).

WBS Highlights: Gibt es spezielle Vorhaben, die für den Fachbereich in den nächsten Jahren von besonderer Bedeutung sind?

Jugel: Wir denken, dass angesichts der guten Amtsführung meines Vorgängers bis zum Jahr 2020 alles bestens geplant und vorbereitet ist, sodass wir uns Gedanken über die Zeit danach machen können. Dabei denken wir in Szenarien und richten den Blick auf die wesentlichen „Stellschrauben“: Studienanfänger und Drittmittel als wesentliche Einflussfaktoren der Mittelzuweisungen von der Zentrale und eine Effizienzverbesserung des Personaleinsatzes auf der Kostenseite.

Read: Wir müssen angesichts möglicher Szenarien der Hochschulfinanzierung nach 2020 auf einen nachhaltigen Haushalt des Fachbereichs achten. Die Mittelzuweisungen an die Wiesbaden Business School werden anhand von Formeln und Schemata festgelegt. Die Regeln müssen gut verstanden werden, um die richtigen „Stellschrauben“ ändern zu können. Als Fachbereich für Betriebswirtschaftslehre sind wir bezüglich der notwendigen „Skills“ grundsätzlich gut aufgestellt.



Müller-Reichart: Die Überlegungen hinsichtlich der Finanzierungs- und Kostensituation der Wiesbaden Business School gehen Hand in Hand mit unseren Überlegungen zur Entwicklung der Lehre. Die Hochschule RheinMain steht für Aktualität und Qualität in der akademischen Lehre mit hohem Anwendungsbezug und sehr guten Berufschancen unserer Absolventen. Diesem Anspruch möchten wir auch in Zukunft gerecht werden. Um Synergieeffekte zu nutzen und Kosten zu senken, überdenken wir aber die aktuelle Silostruktur unserer Studiengänge. Wir eruieren die Möglichkeit des Übergangs zu einem Y-Modell in der Lehre, bei dem in den ersten Semestern studiengangübergreifend gemeinsame Grundlagenfächer, wie beispielsweise Mathematik, Statistik, Investitionsrechnung und Buchführung, unterrichtet und die studiengangspezifischen Inhalte in den höheren Semestern vermittelt werden. Einerseits könnten auf diese Weise die Markenerkerne der einzelnen Studiengänge erhalten bleiben und andererseits Kostensenkungen erreicht werden. Bei diesen Überlegungen und zukünftigen Entscheidungen sollen immer auch die Studiengangsleiter einbezogen werden.

WBS Highlights: Wenn es um die Entwicklung von Lehre und Studium an unserem Fachbereich geht, haben Sie mit Herrn Professor Müller-Reichart einen Studiendekan, der diesbezüglich viel Erfahrung in das Leitungsteam einbringt.

Jugel: Ja, mit Professor Müller-Reichart haben wir einen Studiendekan, der engagierte Lehre nicht nur predigt, sondern diese auch vorlebt. In unser Team bringt er Kontinuität und 9 Jahre Erfahrung als Studiendekan ein. Im vergangenen Jahr wurde ihm der Preis für Engagement in der Lehre der Hochschule RheinMain verliehen.

Es ist also sichergestellt, dass auch weiterhin ein großes Augenmerk auf die Qualität der Lehre und die Situation der Studierenden an unserem Fachbereich gelegt wird.

WBS Highlights: Gibt es weitere Vorhaben, die in den kommenden Monaten und Jahren im Mittelpunkt Ihrer Bemühungen stehen werden?

Jugel: Mir liegt die Optimierung unseres Marketings und dabei insbesondere des digitalen Marketings am Herzen. Ein wichtiges Ziel ist deshalb die Verbesserung unseres Online-Auftritts. Vor allem die Website für Studieninteressierte sollte eine neue Form erhalten, um mehr Studienanfänger von unseren Vorzügen überzeugen zu können und sie für ein Studium an der Wiesbaden Business School zu begeistern.

Read: Außerdem soll unser Forschungsprofil verbessert werden. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Bildung von Forschungsschwerpunkten und die Erhöhung der eingeworbenen Drittmittel. Ein optimierter Online-Auftritt hilft uns auch, unsere zahlreichen Forschungsaktivitäten der interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

WBS Highlights: Haben Sie vielen Dank für das Interview. Die Redaktion der WBS Highlights wünscht eine »glückliche Hand« bei der Leitung des Fachbereiches.

Das Interview führte Prof. Dr. Daniel Lange am 29. Mai 2018 im Dekanat der Wiesbaden Business School.



Kurzporträt des Dekans Prof. Dr. Stefan Jugel

Prof. Dr. Stefan Jugel lehrt Internationales Marketing im Studiengang International Management und ist bereits seit 1995 an der Wiesbaden Business School beschäftigt. Neben Lehre und Forschung engagierte sich Herr Jugel in den vergangenen Jahren in der Selbstverwaltung der Hochschule. Er war im Fachbereichsrat der Wiesbaden Business School, einige Jahre zuständig für die Stundenplanung und schließlich seit 2012 im Prüfungsausschuss tätig, dessen Vorsitz er 2016 übernahm.

Neben der Lehre hat Herr Jugel eine Reihe empirischer Studien im Private Equity-Bereich durchgeführt, die ihren Niederschlag in verschiedenen Publikationen und einer für die Hochschule RheinMain sehr positiven Presseresonanz fanden (Mediagegenwert über 1 Mio. €). Neben seinen akademischen Tätigkeiten leistet er zudem seit vielen Jahren wertvolle Hilfe als Inhaber von Aufsichtsratsmandaten bei jungen und wachstumsstarken Unternehmen.

Seine universitäre Laufbahn begann Herr Jugel nach Erlangung des Abiturs in Waiblingen mit einem Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Mannheim (Diplomkaufmann) und Paris-Dauphine (Maîtrise d'Economie Appliquée). Es folgte eine Promotion im Fachgebiet Marketing in Mannheim. Vor seiner Tätigkeit an der Hochschule RheinMain war Herr Jugel in verschiedenen Positionen bei der Robert Bosch GmbH tätig, zu-

letzt als Leiter Verkauf Westeuropa der Bosch Power Tools. In seiner Zeit bei Bosch war er unter anderem zwei Jahre weltweit verantwortlich für die fachliche Einstellung von Marketing- und Vertriebsstrainees. Eine Erfahrung, die ihm bis heute eine wichtige Orientierung für die Ausbildung der Studierenden ist.

Herr Jugel ist verheiratet und hat drei Kinder. Eine seiner größten Leidenschaften ist Karate, welches er seit 45 Jahren mit großer Begeisterung betreibt. Die Ziele des Karate-Do sind ihm ein wichtiges Regelwerk.



Kurzporträt des Prodekans Prof. Dr. Oliver Read

Oliver Read ist seit 2012 am Fachbereich Wiesbaden Business School als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Finanzierung tätig.

Er studierte an der Universität Mannheim (1991–1993) und an der Universität zu Köln (1993–1996) Wirtschaftsinformatik. Sein Studienschwerpunkt lag in den Fachgebieten Finanzierung, Banken und Industriebetriebslehre. Nach dem Studium arbeitete er an der Universität zu Köln (1996–1999) am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzierung unter Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Herbert Hax. Während dieser Zeit unterrichtete er und fer-

tigte eine Dissertation zum Thema Risikomanagement an. Nach der Promotion war er bei diversen internationalen Banken (1999–2012) in den Bereichen Risikomanagement, Strukturierte Transaktionen und Exit von Immobilienfinanzierungen tätig. Zu seinen Forschungsinteressen zählen die Themengebiete Zinsmanipulation, Regulierung von Financial Benchmarks, Credit Default Swaps, Spekulation mit Leerverkäufen, Euro-Staatsschuldenkrise, Bail-in von Banken, Finanzinstrumente und virtuelle Währungen.



Kurzporträt des Studiendekans Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

Prof. Dr. rer. pol. Matthias Müller-Reichart ist Inhaber des Lehrstuhls für Risiko-Management sowie Studiendekan. Im Studiengang Versicherungs- und Finanzwirtschaft trägt er als Studiengangsleiter Verantwortung für die Verwaltung und Weiterentwicklung versicherungsspezifischer Lehrinhalte.

An den Universitäten Passau und Würzburg studierte er Betriebswirtschaftslehre und katholische Theologie. Als bekennender Christ und unermüdliches Vorbild – sowohl für seine Kollegen als auch für die Studierenden – kombiniert er auf einzigartige Weise wissenschaftliche, kaufmännische sowie christliche Ideale und verbindet diese zum Wohl der Wiesbaden Business School.

Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit – dokumentiert in über 130 wissenschaftlichen Veröffentlichungen (Fachaufsätze

und Bücher), öffentlichen Vorträgen (im In- und Ausland) und Kongressleitungen – ist er Inhaber eines in Familientradition stehenden Einzelhandelsunternehmens in Würzburg.

Zudem ist er für verschiedene nationale und internationale Erst- und Rückversicherungsgesellschaften in beratender Funktion tätig. Aufgrund seiner symbiotischen Verknüpfung von Theorie und Praxis wurde er unter anderem als wissenschaftlicher Vertreter in beratende Expertengremien auf nationaler und europäischer Ebene berufen.

MARKETING DES FACHBEREICHS

Nina Grimm, Absolventin Master International Management



Unser neuer Dekan, Prof. Dr. Jugel hat unlängst meine Masterarbeit im Marketing betreut, die mit einer sehr guten Note bewertet wurde. Das Thema: »Die Bedeutung von Hochschulmarketing in Deutschland – Eine Analyse veranschaulicht am Beispiel der Hochschule RheinMain« betrifft uns alle. Nachfolgend sind die wesentlichen Thesen zusammengefasst.

Der 1999 eingeführte Bologna-Prozess sieht ein transnationales Bildungssystem mit einem einheitlichen Kreditsystem vor, welcher vergleichbare Hochschulabschlüsse geschaffen hat. Dadurch gewinnt auch gleichzeitig das Marketing der Hochschulen an Bedeutung, da es diesen die Möglichkeit bietet, sich im zunehmenden Wettbewerbsumfeld um die Gunst potenzieller Studierender zu positionieren. Es unterstützt Hochschulen dabei, die Zahl der immatrikulierten Studierenden zu erhöhen, um folglich auch die langfristige Existenz der Universität sichern zu können. Mit der Nutzung eines geeigneten Marketingkonzepts sollten Hochschulen in der Lage sein, die Wahrnehmung aller Stakeholder Gruppen zu erhöhen. Forschungen sollten demnach die Analyse von Marketing-Trends und deren Auswirkungen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellen. Genau an diesem Punkt knüpft die Masterarbeit an. Es wurde analysiert, welche Marketing-Trends von deutschen Hochschulen aktuell verfolgt und umgesetzt werden und welche Marketingaktivitäten wiederum die WBS der Hochschule RheinMain betreibt. Hieraus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche die WBS zur Verbesserung ihrer eigenen Sichtbarkeit heranziehen kann.

Im Hinblick auf die aktuelle Situation von Marketingaktivitäten deutscher Hochschulen zeigt eine auf der GATE-Germany Studie basierende Best-Practice-Analyse insgesamt acht digitale Kommunikations-Trends von deutschen staatlichen Hochschulen. Darunter befinden sich die Webseiten des International Graduate Centers der Hochschule Bremen sowie des PRISMA-Praktikums-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Des Weiteren hebt die Analyse auch Online-Events wie beispielsweise die Webinare am Institut für Weiterbildung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin sowie den virtuellen Informationstag der Universität Mannheim hervor. Die Universität Bremen hingegen überzeugt dabei mit dem Social-Media-Netzwerk Facebook und hier mit einer zentralen englischsprachigen Seite. Außerdem werden Online-Learning-An-

wendungen wie beispielsweise das „Massive Open Online Courses“-Programm der Technischen Universität München und das vom Institut für Anglistik und Amerikanistik der Philipps-Universität Marburg entwickelte Programm „Virtual Linguistic Campus“ herausgehoben. Zuletzt zeigt die Studie, dass die Leuphana Universität Lüneburg großen Wert auf eine umfangreiche Suchmaschinenoptimierung legt. Ausgehend von diesen Beispielen wird klar, dass deutsche Hochschulen bereits stark auf die Nutzung digitaler Maßnahmen fokussiert sind.

Um neben den Best-Practice-Beispielen auch die Marketingaktivitäten der WBS analysieren zu können, wurden nebst einer ausführlichen Literaturrecherche zum Thema Hochschulmarketing auch qualitative Interviews mit den Personen geführt, welche für Marketingangelegenheiten der WBS verantwortlich sind. Mit Hilfe der Methodik der quantitativen Inhaltsanalyse wurden die Interviews im Anschluss ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass der Fachbereich bereits mehrere Aktivitäten auf einem guten Niveau ausführt, welche gleichzeitig die Sichtbarkeit und Wahrnehmung der WBS nach außen hin verstärken. Dazu gehören beispielsweise die Austragung der Abschlussfeier oder die Preisverleihung der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden, die Vorträge an regionalen Schulen und Unternehmen sowie die Präsentation der Lehrveranstaltungen der Fakultät am Hochschulinformationstag. Darüber hinaus ist das WBS-Highlights-Magazin auch ein erfolgreiches Printmedium, um die Stakeholder über aktuelle Forschungen der WBS informieren zu können. Neben diesen positiven Aussagen haben die Interviewpartner auch Kritik geäußert und Verbesserungen angebracht. Angesprochen wurden beispielsweise die Bemühungen um den Alumni-Verein und insbesondere die digitalen Maßnahmen, welche verbessert werden müssen. So sind laut den Interviewpartnern Verbesserungen an der Website unabdingbar, da Grundfunktionen wie ein responsives Webdesign nur teilweise funktionieren. Dies ist

jedoch ein entscheidender Faktor, um die Zahl der Studierenden zu erhöhen. Die Website einer Hochschule zählt als die Hauptinformationsquelle für potenzielle Studierende und wird überwiegend auch mobil aufgerufen. Im Zusammenhang mit dem Social-Media-Auftritt müssen weitere Anstrengungen unternommen werden, da die Verknüpfung von Online-Netzwerken mit der Website essentiell ist, um die Anzahl potenzieller Studierender, welche auf die Website zugreifen, auch hier erhöhen zu können. An dieser Stelle muss kritisch erwähnt werden, dass die WBS in Bezug auf digitale Aktivitäten in Bereichen der Website und des Facebook- sowie des YouTube-Auftritts von der Hochschulzentrale abhängig ist. Im Vergleich zu den vorgestellten digitalen Kommunikations-Trends deutscher Hochschulen hinkt daher auch gleichzeitig die gesamte Hochschule

RheinMain hinterher. Interviewaussagen zu zukünftigen Marketingzielen und -herausforderungen haben jedoch gezeigt, dass allen Befragten die Bedeutung einer Ausrichtung auf digitale Marketingmaßnahmen wichtig ist. Im Allgemeinen kann daher empfohlen werden, dass der WBS mehr Eigenverantwortung in Bezug auf die digitalen Maßnahmen zuteil wird und sie eigenständig in diesem Bereich für Sichtbarkeit sorgen kann. Für die Erarbeitung eines passenden Marketingkonzepts ist am Ende jedoch eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Dekan der Fakultät und der Kommunikationsabteilung der Hochschule erforderlich – nicht nur um die eigene Sichtbarkeit zu steigern, sondern auch um im Hinblick auf die Gewinnung potenzieller Studierender konkurrenzfähig bleiben zu können.

Weiterführende Literatur:

- Kultusministerkonferenz (o.J.): **Themen, Hochschulen, Internationale Hochschulangelegenheiten, Der Bologna-Prozess**, in: <https://www.kmk.org/themen/hochschulen/internationale-hochschulangelegenheiten.html> (Onlineveröffentlichung o.J.; Zugriff am 22.04.2018).
- Olbrich, R. [Hrsg.] (2014): **Hochschulmarketing, Dargestellt unter besonderer Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung der Determinanten der Hochschulwahl durch Studieninteressenten**, Lohmar.
- GATE-Germany [Hrsg.] (2016): **Weltweit und virtuell – Praxisbeispiele aus dem digitalen Hochschulmarketing**, Bielefeld.
- Hanover Research (2014): **Trends in Higher Education Marketing, Enrollment, and Technology**, in: <https://www.hanoverresearch.com/media/Trends-in-Higher-Education-Marketing-Recruitment-and-Technology-2.pdf> (Onlineveröffentlichung in 03.2014; Zugriff am 22.04.2018).
- Hanover Research (2015): **Trends in Higher Education Marketing, Enrollment, and Technology**, in: <http://www.ct.edu/files/pdfs/workgroup-report-marketing-trends.pdf> (Onlineveröffentlichung in 11.2015; Zugriff am 22.04.2018).
- Nicolescu, L. (2009): **Applying Marketing to Higher Education: Scope and Limits**, in: *Management & Marketing*, Jg. 4, Nr. 2, S. 35-44.
- Schüller, D./ Rasticova, M. (2011): **Marketing Communications Mix of Universities – Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment**, in: *Journal of Competitiveness*, o. Jg., Nr. 3, S. 58-71.
- Wefers, U. (2007): **Hochschulmarketing in Deutschland, Chancen und Herausforderungen**, Saarbrücken.



PUBLIKATIONSÜBERSICHT

Prof. Dr. Peter Coy

- » P. Coy, M. Mulks:
Kodierrevision – Millionenschweres Potential.
in: f&w führen und wirtschaften im Krankenhaus
(2017) 9:830–833.
- » P. Coy, D. Schaffrath:
**Die Strategie der Magnetkrankenhäuser
im Kontext des Pflegekräftemangels.**
in: Das Krankenhaus (2018) 6.

Prof. Dr. Christian Fink

- » C. Fink, A.G. Coenenberg:
**Der Einfluss des IFRS 16 zur Leasing-
bilanzierung auf Abschlusspolitik und -analyse.**
in: P. Velte, S. Müller, S. Weber, R. Sassen,
A. Mammen [Hrsg.]: Rechnungslegung, Steuern,
Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und
Controlling, Wiesbaden 2018, S. 51–67.
- » C. Fink:
**EU-(Regulierungs-)Offensive zur Unter-
nehmensberichterstattung und -finanzierung.**
in: DRSC [Hrsg.], (2018) 1, S. 4.
- » C. Fink, N. Antonakopoulos:
**Die Neuerungen des IASB aus den Annual
Improvements to IFRSs des 2015-2017 Cycle.**
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung
2018, S. 31–34.
- » C. Fink, M. Reuter:
**CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz:
Lageberichterstattung als Instrument
der Gesellschaftspolitik?**
in: Frankfurt School of Finance & Management
[Hrsg.]: Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft
(2017) 11, Teil 3, Kapitel 2, S. 1–4.
- » C. Fink, A.G. Coenenberg:
**Die Umsetzung der CSR-Richtlinie in
Deutschland.**
in: U. Wagner, M. Schaffhauser-Linzatti [Hrsg.]:
Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der
Rechnungslegung, Wiesbaden 2017, S. 51–74.

Prof. Dr. Frank Görgen

- » I.M. Hackradt, F. Görgen:
**Auswirkungen der Elektromobilität
auf die Versicherungswirtschaft.**
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2018)
69(5):147–149.
- » F. Görgen:
**Net Promoter Score: Die neue Wunderwaffe
im Versicherungsvertrieb?**
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2017)
68(12):381–383.

Prof. Dr. Karin Gräslund

- » O. Read, K. Gräslund:
**EU-Regulierung von Bitcoin und anderen
virtuellen Währungen: erste Schritte.**
in: Wirtschaftsdienst (2018) 98(7):504–511.

Prof. Dr. Marina Gruševaja

- » M. Grusevaja, O. Budzinski:
**Die moderne Medienökonomik
personalisierter Daten: der Fall Facebook.**
in: W. Seufert [Hrsg.]: Media Economics Revisited –
(Wie) verändert das Internet die Ökonomie der
Medien? Baden-Baden: Nomos 2018, S. 35–57.

Prof. Dr. Rainer Hartmann

- » W.-D. Butz, R. Hartmann, P.-F. Weise:
**Rechtsmittel im Steuerrecht, Praxishandbuch
Einspruchsverfahren und Finanzgerichtsprozess.**
in: Springer-Gabler-Verlag, Wiesbaden: 2017 (1.Aufl.).

Prof. Dr. Jürgen Hawlitzky

- » J. Hawlitzky, L. Moles Marquez:
Aktieninvestments deutscher Erstversicherer.
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2018)
69(12):373–376.

Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » T. Teichert, B. Heidel:
(Nicht-)Kompensatorik beim Kauf neuer FMCG-Produkte.
in: transfer – Werbeforschung & Praxis (2018) 64(1):7–17.

Prof. Dr. Sebastian Herrmann

- » C.-P. H. Ernst, M. Huschens, S. Herrmann, L. Hoppe:
The Influence of Emoticons on the Perception of Job-Related Emails: An Analysis Based on the Four-Ear Model.
in: MKWI - Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Proceedings (2018), Lüneburg.
- » S. Herrmann, G. Ochoa, F. Rothlauf:
PageRank centrality for performance prediction: the impact of the local optima network model.
in: Journal of Heuristics (2018) 24(3):243–264.
- » S. Herrmann, M. Herrmann, G. Ochoa, F. Rothlauf:
Shaping Communities of Local Optima by Perturbation.
in: GECCO - Proceedings of the ACM Genetic and Evolutionary Computation Conference (2017), Berlin.

Prof. Dr. Thomas Kolb

- » T. Kolb:
Chancen und Risiken - Neue Impulse für die Vergütungsstruktur der Hochschulambulanzen.
in: KU Gesundheitsmanagement (2017) 12:42 – 44.
- » T. Kolb:
Grundwissen Buchführung, Jahresabschluss, Kosten- und Leistungsrechnung – Eine Einführung für Gesundheitsbetriebe.
in: Kohlhammer 2017.

Prof. Dr. Britta Kuhn

- » B. Kuhn:
Buchbesprechung Betts/Collier, »Gestrandet«.
in: Sozialer Fortschritt (2018) 67(2):137–139.

- » B. Kuhn:
Ausländische Konkurrenz zu Unrecht am Pranger: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik.
01.02.2018, <http://www.ludwig-erhard.de/orientierungen/auslaendische-konkurrenz-zu-unrecht-am-pranger/>
- » B. Kuhn: **Internationale Migration: Theoretische Gründe und Folgen.**
in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium (2018) 7/8:33-39.
- » B. Kuhn:
Ökonomische Effekte der Auswanderung.
in: WISU - Das Wirtschaftsstudium (2018) 3:286–288.
- » B. Kuhn:
Stichwort des Monats: Punktesystem.
in: WISU - Das Wirtschaftsstudium (2018) 5:557.
- » B. Kuhn:
Buchbesprechung: Arthur R. Kroeber: China's economy. What everyone needs to know.
in: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung, DIW Berlin (2018) 87(1).

Prof. Dr. Daniel Lange

- » T. Emrich, D. H. Lange:
Die Solvabilitätsquoten deutscher Lebensversicherer nach Solvency I und Solvency II im Vergleich.
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2018) 69(8):250–252.
- » T. Emrich, D. H. Lange:
Die Entwicklung der Ertragslage deutscher Lebensversicherer im Niedrigzinsumfeld.
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2017) 68(20):626–629.

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » M. Müller-Reichart, F. Romeike:
Veränderungen des Asset-Managements von Versicherungsunternehmen im Lichte von Solvency II.
Deutschlandweite Expertenstudie im Auftrag der INVESCO Asset Management Deutschland GmbH, Frankfurt am Main 2018. »»

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichert

- » M. Müller-Reichert:
Assistance Barometer 2018, Digitalisierung der Versicherungswirtschaft als Wegbereiter des Assistance- und Servicegedankens.
Perpetuierende Studie der Europ Assistance Versicherungs-AG zum Servicebedarf Deutschlands, München.
- » M. Müller-Reichert:
Der Assisteur muss zur prozessualen Alexa werden (Interview).
in: SalesExcellence (2018) 3:49.
- » M. Müller-Reichert et al. (2018):
Solvency II – There’s no bail out?!
in: FIRM-Jahrbuch 2018, Frankfurt am Main.
- » M. Müller-Reichert et al.:
Service- und Assistanceelemente der Versicherungswirtschaft zur Erfüllung der regulatorischen Product Oversight Governance.
in: AssCompact (2018) 6.
- » M. Müller-Reichert et al.:
Assistance als Zentrum eines digitalisierten Geschäftsmodells der Versicherungswirtschaft.
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2017) 68.
- » M. Müller-Reichert: **Chancen versus Risiken.**
in: kfz-betrieb (2017) 107(25):36/37.
- » M. Müller-Reichert et al.:
Digitalisierung als Motivator des Assistance- und Servicegedankens.
in: AssCompact (2017) 6.
- » M. Müller-Reichert:
Assistance hat sich im Geschäftsmodell der Versicherer etabliert.
in: Versicherungsvertrieb (2017).
- » M. Müller-Reichert et al.:
Makro- und mikroprudentielle Regulatorik als Treiber der Versicherungswirtschaft.
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2017) 68.
- » M. Müller-Reichert et al.:
Assistance trägt zur Kundenzufriedenheit bei (Interview).
in: SpringerProfessional Versicherungsvertrieb (Online) vom 05.03.2018.

Prof. Dr. Robin Mujkanovic

- » R. Mujkanovic:
Durchbrechung der Methodenstetigkeit aufgrund von Agenda-Entscheidungen des IFRS IC - Reform des IAS 8 durch ED/2018/1.
in: PIR (2018), S. 177–183.
- » R. Mujkanovic:
Sanierungskonzepte aus der Sicht des Wirtschaftsprüfers.
in: von Leoprechting (Hrsg.): Unternehmenssanierung, Herne 2018 (2. Aufl.), S. 201–221
- » R. Mujkanovic:
Probleme mit Going Concern und Folgen für das Prüfungsurteil - Was bringt IDW EPS 270 n.F.?
in: WP-Praxis 2018, S.116–120
- » R. Mujkanovic:
Going Concern und Prüfungsvorgehen - Alles neu durch IDW EPS 270 n.F.?
in: WP-Praxis 2018, S. 81–87
- » R. Mujkanovic:
Leasing in Handels- und Steuerbilanz.
NWB-Datenbank, DokID: AAAAE-68318, www.datenbank.nwb.de (Stand Januar 2018)
- » R. Mujkanovic:
Bilanzierung von Software nach IDW RS HFA 11 und 31 n.F. - Das IDW schwenkt auf die DRSC-Linie ein.
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2018, S. 49–53.
- » R. Mujkanovic:
Nicht rückzahlbare öffentliche Investitionszuschüsse – Taugt IAS 20 als Vorlage für die Rechnungslegung nach HGB?
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2017, S. 841–846.
- » R. Mujkanovic, D. Korte:
Forschung und Entwicklung im Lagebericht Anforderung und Realität im DAX 30.
in: PIR 2017, S. 345–350.

Prof. Dr. Thomas Neusius

- » R. Brouwers, A. Krauskopf, T. Neusius, C. Nell:
Demografische Effekte in der Krankenversicherung.
in: Der Aktuar (2018) 24(2):71–80.
- » T. Neusius et al.:
Auswirkungen demografischer Effekte auf die Krankenversicherung.
in: Ergebnisbericht DAV Ausschuss Krankenversicherung vom 14.03.2018.
- » T. Neusius:
Geht es in der GKV gerecht zu? Zur Kritik am Morbi-RSA.
in: WIFI Working Paper (2017) 3.
- » T. Neusius:
Bestandskundenwettbewerb in der PKV - Betrachtungen zum Stand der Diskussion.
in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik (2018) 19(2):110–121.
- » T. Neusius et al.:
Asset-Liability-Management in der Privaten Krankenversicherung.
Ergebnisbericht DAV Ausschuss Krankenversicherung vom 19.07.2017.
- » T. Neusius:
Trojanisches Pferd oder neue Freiheit? Der Hamburger Vorstoß zur Flexibilisierung der Beihilfe.
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2017) 68(18):539.

Prof. Dr. Klaus North

- » K. North, R. Maier, O. Haas [Hrsg.]:
Knowledge Management in Digital Change.
Heidelberg: Springer 2018
(Advances in Information Science), 394 Seiten.
- » K. North, K. Reinhardt, B. Sieber-Suter:
Kompetenzmanagement in der Praxis.
Wiesbaden: Gabler 2018 (3. Aufl.), 342 Seiten.
- » K. North, G. Kumta:
Knowledge Management – Value Creation Through Organizational Learning.
Heidelberg u.a.: Springer 2018 (2. Aufl.), 344 Seiten.

- » M. Knöchel, K. North:
Kundeneinbindung im Innovationsprozess – Konzepte.
Wiesbaden: Springer-Gabler 2018
(Reihe essentials), 44 Seiten.
- » M. Knöchel, K. North:
Kundeneinbindung im Innovationsprozess – Methoden.
Wiesbaden: Springer-Gabler 2018
(Reihe essentials), 37 Seiten.
- » K. North, N. Aramburu, O. Lorenzo:
Promoting digitally enabled growth in SMEs: a frame-work proposal.
Proceedings IFKAD Conference, Delft, 4th-6th July 2018.
- » K. North, R. Maier:
Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel.
in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (2018).
DOI: 10.1365/s40702-018-0426-6
- » K. North:
Wissensmanagement für agile Organisationen.
in: B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, S. Schorta: Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen.
Wiesbaden: Springer Gabler 2018, S. 1–11.
- » T. Hardwig, K. North:
Wie Unternehmen Wachstum lernen und welche nachhaltige Wirkung dies haben kann.
in: D. Thomaschewski, R. Völker: Wachstum im Wandel. Stuttgart: Kohlhammer 2017, S. 219–228.

Prof. Dr. Markus Petry

- » M. Petry:
Roboter verbessern die Vorsorgeberatung.
Anlage Praxis (2017), 3(11):6.
- » M. Petry und T. Emrich:
Erfolg und Nachhaltigkeit von Smart-Beta-Ansätzen.
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2018) 17(3):34–37.

Prof. Dr. Thorsten Petry

- » T. Petry:
Agile Führung als Antwort auf eine VUCA-Umwelt.
in: PERSONALquarterly (2018) 3: 18–23.
- » T. Petry, W. Jäger:
Digital HR gestalten.
in: Personalmagazin (2018) 5:52–57.
- » W. Jäger, T. Petry: **Digital HR – Ein Überblick.**
in: T. Petry, W. Jäger [Hrsg.]: Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. Freiburg u.a. 2018, S. 27–99
- » T. Petry:
Ansätze zur adäquaten Führung im Digitalen Zeitalter – Darstellung einer Digital Leadership-Toolbox.
in: T. Petry, W. Jäger [Hrsg.]: Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. Freiburg u.a. 2018, S. 311–325.
- » T. Petry, W. Jäger [Hrsg.]:
Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement.
Freiburg et al. 2018.
- » T. Petry: **Digital Leadership.**
in: K. North, R. Maier, O. Haas [Hrsg.]: Knowledge Management in Digital Change - New Findings and Practical Cases. Berlin 2018, S. 209–218.
- » T. Petry:
Digital Learning: Vom Lehrer zum Kurator.
in: Personalwirtschaft (Sonderheft Weiterbildung) (2017) 12:24–26.
- » T. Petry, T. Koßmann:
Digitale Medien sind in der Werkzeugkiste etabliert (Ergebnisse der Studie Social & Digital Learning – State-of-the-Art 2017).
in: wirtschaft + weiterbildung (2017) 9:22–24.
- » T. Petry:
Digital HR – Veränderung des Personalmanagements durch digitale Medien und Technologien.
in: C. Kochhan, M. Moutchnik [Hrsg.]: Media Management: Ein interdisziplinäres Kompendium, Wiesbaden 2018, S.43–56.

- » T. Petry:
New Work: Wir entscheiden! (Ergebnisse der Studie Partizipation in deutschsprachigen Unternehmen – eine empirische Studie).
in: Personalmagazin (2018) 10:30–33.

Prof. Dr. Andreas Pitz

- » A. Pitz: **Kommentierung des § 30 SGB I.**
in: Schlegel; Voelzke; juris Praxiskommentar SGB I, 2018 (3. Aufl.).
- » A. Pitz: Entscheidungsbesprechung zu BSG v. 30.11.2017 – B 3 KR 11/16 R,
»Geeigneter Ort« für häusliche Krankenpflege gem. § 37 SGB V. NZS 2018, 545.
- » A. Pitz: Entscheidungsbesprechung zu BSG v. 09.06.2017 – B 11 AL 13/16 R,
Zum Tatbestandsmerkmal der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit beim Gründungszuschuss gem. § 93 SGB III. NZS 2018, 225.
- » A. Pitz: Entscheidungsbesprechung zu BSG v. 23.02.2017 – B 11 AL 4/16 R,
Zum Begriff der Unmittelbarkeit in § 26 Abs. 2 SGB III beim Bezug von Krankentagegeld. NZS 2017, 597.

Prof. Dr. Oliver Read

- » O. Read, K. Gräslund:
EU-Regulierung von Bitcoin und anderen virtuellen Währungen: erste Schritte.
in: Wirtschaftsdienst (2018) 98(7):504-511.
- » O. Read:
Libor- und Euribor-Regulierung und bevorstehende Anwendung der Benchmark-Verordnung.
in: ZfgK (2017), 21:1082-1087.
- » S. Best, O. Read:
Nicht bevorrechtigte, vorrangige Schuldtitel: Notwendiges Instrument für ein Bail-in der Gläubiger?
in: RISIKO MANAGER (2017) 9:30–35.

- » O. Read, S. Schäfer:
Die Staatsschuldenkrise, die öffentliche Meinung und die Märkte: Ein Drama in drei Akten.
in: WIFI Working Paper (2017) 2.
- » O. Read, S. Best:
Geplante Covered Bond-Richtlinie: Nachträglicher EU-Rechtsrahmen für eine bereits privilegierte Assetklasse.
in: RISIKO MANAGER (2018) 4:10-17.
- » O. Read, S. Schäfer:
Leerverkäufe, Kreditderivate und »Greek Haircut«.
in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium (2018) 47(5):32-38.
- » S. Best, O. Read:
Bankenabwicklungsrichtlinie – Theorie und Praxis der europäischen Bankenabwicklung.
in: A. Igl, M. Krüger, C. Stepanek, S. Warnecke (Hrsg.) Bankenabwicklung und MREL, S. 341–353. (1. Aufl.)

Prof. Dr. Jürgen Reim

- » J. Reim: **Kalkulatorische Abschreibungen.**
in: WISU (2017) 10:1123–1133.
- » J. Reim: **Handelsrechtliche Abschreibungen.**
in: WISU (2018) 2:173–183.

Prof. Dr. Eleonore Ronge

- » E. Ronge: **Die Behandlung von US Foundations mit steuerlichem Inlandsbezug.**
in: Betriebsberater (2018), 1371ff.

Prof. Dr. Stefan Schäfer

- » S. Schäfer: **25 Jahre Maastricht und das Professorenmanifest.**
in: WISU – Das Wirtschaftsstudium (2017) 8-9:910–912.
- » S. Schäfer, O. Read:
Die Staatsschuldenkrise, die öffentliche Meinung und die Märkte: ein Drama in drei Akten.
in: WIFI Working Paper (2017) 2.

- » S. Schäfer:
Die Entstehung und Entwicklung des Begriffs »(Deutsche) Stabilitätskultur«.
Sprachreport – Informationen und Meinungen zur deutschen Sprache (2018) 1:28–35.
- » S. Schäfer:
Rezension zu »Wirtschafts- und Sozialgeschichte Westeuropas« von Manuel Schramm.
Fachbuchjournal (2018) 2:23.
- » S. Schäfer, O. Read:
Leerverkäufe, Kreditderivate und »Greek Haircut«.
in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium (2018) 47(5):32-38.
- » S. Schäfer:
Vor zwanzig Jahren – Startschuss für den Euro von viel Skepsis und Kritik begleitet.
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2018) 9:15–19.

Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » R. Strametz:
Grundwissen Medizin.
Konstanz und München: UVK 2018 (2. überarb. Aufl.).
- » P. Scheiermann, F. Herzog, A. Siebenhofer, R. Strametz, T. Weberschock:
Intravenous versus inhalational anesthesia for pediatric inpatient surgery - A systematic review and meta-analysis.
in: Journal of clinical anesthesia (2018) 49:19–25.
- » Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V., Plattform Patientensicherheit Österreich, Stiftung Patientensicherheit Schweiz (2018) [Hrsg.]:
Handlungsempfehlung Digitalisierung und Risikomanagement.
Berlin 2018 (1. Aufl.), DOI: 10.21960/201803
- » R. Strametz:
Von der Schadensfallanalyse zur Präventionsstrategie - Mindestanforderungen an klinische Risikomanagementsysteme.
19. Hauptstadtkongress der DGAI für Anästhesiologie und Intensivmedizin mit Pflegesymposium und Rettungsdienstforum 21.–23. September 2017, Berlin. Current Congress Highlights, S. 13. »

Prof. Dr. Rainer Wedde

- » R. Birke, R. Wedde [Hrsg.]:
Im Dienst des deutsch-russischen Rechtsdialogs.
30 Jahre Deutsch-russische Juristenvereinigung.
Berlin 2018.
- » S. Frank, R. Wedde [Hrsg.]:
Business Guide Russland.
Berlin 2017.
- » R. Wedde:
Länderreport Russland.
in: Recht der Internationalen Wirtschaft 2018,
S. 351 – 356.
- » R. Wedde, F. Tischendorf:
Введение в немецкое международное частное право.
in: „Сборник статей о праве Германии“ № 3,
auf: www.drjv.org, S. 130–147.
- » R. Wedde:
Buchrezensionen.
in: DRRZ 2/2017 und 1/2018.

Prof. Dr. Hartmut Werner

- » H. Werner:
Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling.
Lehrbuch.
Wiesbaden: Springer-Gaber 2017 (6. Aufl.).
- » H. Werner:
Performance-Messung in Forschung und Entwicklung.
Management und Controlling Review (2017)
3:16–26.
- » H. Werner:
BWL für die Hosentasche. (Buchrezension)
Fachbuchjournal (2017) 6:66–68.
- » H. Werner:
Es menschtelt in der BWL.
(Buchrezension)
Fachbuchjournal (2018) 1:14–19.
- » H. Werner:
Digitalisierung und Industrie 4.0 - Schöne neue Welt. (Buchrezension)
Fachbuchjournal (2018) 3:20–24.

Lehr-Preis für Prof. Dr. Müller-Reichart

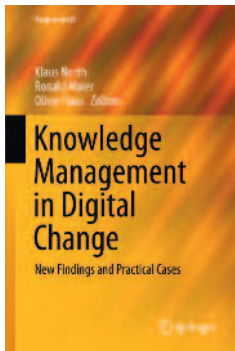


Lehre ist unser Kerngeschäft, gute Lehre daher ein Wesensmerkmal von Hochschulen. Mit dem Preis für Engagement in der Lehre sollen herausragende Leistungen von Lehrenden an der Hochschule RheinMain prämiert werden.

Die Dozenten sollen dadurch ermutigt werden, innovative Lehrmethoden zu erproben. Die WBS stellte bereits 2012 (Prof. Dr. Britta Kuhn), 2009 (Dr. George Mehren) und 2008 (Prof. Dr. Andreas Lenel) die Preisträger.

Die Vorschläge kommen von Studierenden; verliehen wird der Preis durch den Senat. 2017 ging der Preis an Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart (Studiengang Versicherungs- und Finanzwirtschaft und Studiendekan). Gelobt wurde vor allem seine Fähigkeit, bei den Studierenden Interesse zu wecken und sie zu Eigenarbeit anzuregen. Die WBS Highlights gratulieren herzlich!

Knowledge Management in Digital Change



Die mit der Anwendung digitaler Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft verbundenen Veränderungen gehen einher mit einem tiefgreifenden Wandel wie Menschen und Organisationen Daten, Informationen und Wissen generieren, teilen und nutzen. Die Wissensgesellschaft 4.0, deren Anfang wir aktuell erleben, ist durch allgegenwärtige („ubiquitäre“) Anwendungen digitaler Technologien gekennzeichnet, die Alltag und Wirtschaft vollständig durchdringen und die einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Es entsteht ein „Datenkapitalismus“, in dem die Wertschöpfung vorrangig von der unternehmerischen Kompetenz zur Aneignung und Auswertung von Daten abhängt. Eine Vielzahl neuer, datenbasierter, Geschäftsmodelle sowie intelligente und vernetzte Produkte und Dienstleistungen verändern den Wettbewerb in der digital unterstützten Wissensökonomie. Professionelle Expertise wird zunehmend durch kognitive und vernetzte Systeme ergänzt, verstärkt oder erweitert.

Um diese Entwicklungen besser zu verstehen, haben Prof. North, Prof. Ronald Maier (Wirtschaftsinformatik der Universität Innsbruck) und Oliver Haas (GIZ) führende internationale Forscher und Praktiker eingeladen, über aktuelle Entwicklungen zu berichten.

Dieses Buch enthält sowohl Beiträge zum Management von Wissen in Transformationskontexten als auch eine Auswahl von realen Fallstudien. Es analysiert kritisch, wie die disruptive Kraft der Digitalisierung zu einer großen Herausforderung für die wissensbasierte Wertschöpfung weltweit wird. Es untersucht anschließend die Veränderungen im Umgang mit Informationen und Wissen, Kommunikation, Zusammenarbeit, Lernen und Entscheiden innerhalb und zwischen Organisationen. Leser erfahren u. a. wie sich die Arbeit von Ärzten durch klinische Assistenzsysteme verändert, wie Roboter als Teammitglieder agieren, wie Bürger durch offengelegte Daten zu Forschern werden („Citizen Science“) oder wie digitale Geschäftsmodelle und digitale „Co-Creation“ funktionieren.

Kundeneinbindung im Innovationsprozess



Anregungen für Innovationen entstehen häufig aus dem Dialog mit bestehenden oder potentiellen Kunden und Nutzern. Daher ist es nicht überraschend, dass eine Vielzahl von Studien die Bedeutung der Kundeneinbindung für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bestätigt. Digitale Medien und soziale Netzwerke haben die Interaktion mit Kunden vereinfacht, bergen aber auch Risiken. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Kundeneinbindung in der Praxis ist es für Unternehmen daher wichtig zu definieren, in welchen Phasen des Innovationsprozesses Kunden oder Nutzer in welcher Form eingebunden werden können.

Aufbauend auf ihrer bereits in den Highlights 2017 (S. 66) vorgestellten Master-Thesis im Studiengang International Management hat Meike Knöchel zusammen mit Prof. North in diesem Jahr zwei kurzgefasste (jeweils ca. 40 Seiten) Gabler-Springer Essentials zum Thema „Kundeneinbindung im Innovationsprozess“ veröffentlicht. Während im Band „Kundeneinbindung im Innovationsprozess – Konzepte“ der Schwerpunkt auf den erfolgskritischen Voraussetzungen und Risikobewertungen der Kundeneinbindung liegt, gilt das Augenmerk im Essential „Kundeneinbindung im Innovationsprozess – Methoden“ vor allem dem Vergleich von konkreten Methoden zur Kundeneinbindung. Es werden vielfältige Möglichkeiten vorgestellt und durch Praxisbeispiele unterstützt, wann ein Unternehmen den Kunden wie im Innovationsprozess einbeziehen kann.

FORSCHUNGSPROJEKT »DIGITAL HR« ERFOLGREICH ABGESCHLOSSEN

Prof. Dr. Thorsten Petry



Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts »Digital Transformation« beschäftigt sich Prof. Dr. Thorsten Petry schon seit einigen Jahren mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die verschiedenen Teilaspekte der Unternehmensführung. Nach dem Teilprojekt »Digital Leadership« dessen Befunde im Jahr 2016 als Buch erschienen sind, hat sich Prof. Petry in den letzten zwei Jahren gemeinsam mit Prof. Dr. Wolfgang Jäger vom Fachbereich DCSM sehr intensiv mit den Konsequenzen der Digitalisierung für das Personalmanagement beschäftigt. Die zentralen Ergebnisse dieses Projekts wurden im Frühjahr 2018 im Herausgeberband »Digital HR« veröffentlicht.

Die digitale Transformation ist sicherlich eines der dominierenden Wirtschaftsthemen unserer Zeit. Über die Anpassung und Neuentwicklung von Geschäftsmodellen und -prozessen bewirken die aktuellen technologischen Veränderungen tiefgreifende strategische, organisatorische sowie sozio-kulturelle Veränderungen in den Unternehmen. Dementsprechend ist die Bewältigung der digitalen Transformation eine General Management-Aufgabe. Sie erfordert neben technischen Optimierungsmaßnahmen auch eine adäquate strategische Ausrichtung sowie eine dazu passende Gestaltung bzw. Anpassung von organisatorischen Prozessen und Strukturen, Steuerungskennzahlen und -systemen, personellen Ressourcen und Kompetenzen sowie Kommunikations-, Interaktions- und Führungskulturen.

Infolgedessen ist natürlich auch das Personalmanagement von der Digitalisierung betroffen, und dies auch noch in doppelter Form (vgl. Abb. 1):

Zunächst geht es um die Mitwirkung bei der digitalen Transformation des Unternehmens (linke Seite von Abb. 1, die im Rahmen des Forschungsprojekts „Digital Leadership“ analysiert wurde), denn die dargestellten Veränderungen haben einen tiefgreifenden Einfluss auf die in den Unternehmen tätigen Menschen. Neue Geschäftsanforderungen führen zu einem geänderten Kompetenzbedarf, das veränderte Umfeld erfordert neue Führungs-, Kommunikations- und Interaktionsansätze, Menschen müssen bei Veränderungsprozessen mitgenommen und unterstützt werden usw. Als verantwortliche Funktion für alle Fragen, welche den Faktor Mensch im Unternehmen betreffen, ist die Personalfunktion im Zuge der digitalen Transformation massiv gefragt. Der Bereich Human Resources (HR) hat hier die Aufgabe, die Transformation des Unternehmens zu unterstützen und die Chance, sich als ein zentraler Gestalter des Wandels zu positionieren.

Daneben ist aber auch die digitale Transformation der HR-Funktion zu gestalten, d.h. HR muss die eigene Funktion auf die Anforderungen und Potenziale des digitalen Zeitalters ausrichten. Das Forschungsprojekt „Digital HR“ fokussierte auf diese zweite Herausforderung bzw. die rechte Seite von Abbildung 1. Für eine erfolgreiche Transformation ist es zwingend notwendig, die Potenziale neuer, HR-relevanter Technologien und die damit im Zusammenhang stehenden, aktuellen Veränderungen des Faktors Arbeit (Stichworte „Arbeit 4.0“, „New Work“) zu verstehen. Auf Basis eines Verständnisses dieser beiden Themen kann eine adäquate HR-Strategie entwickelt werden. Passend dazu sollten dann die

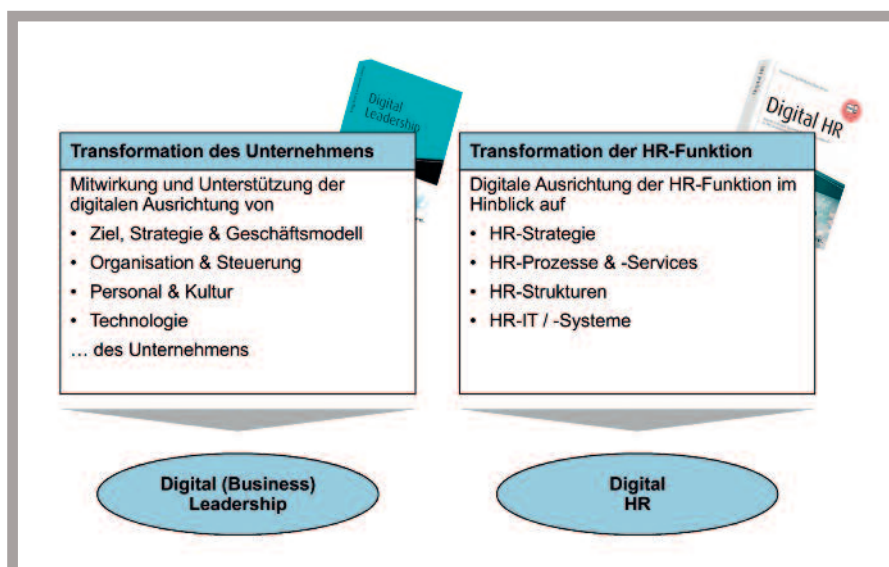


Abbildung 1: Zwei Bereiche der Relevanz der Digitalisierung für HR

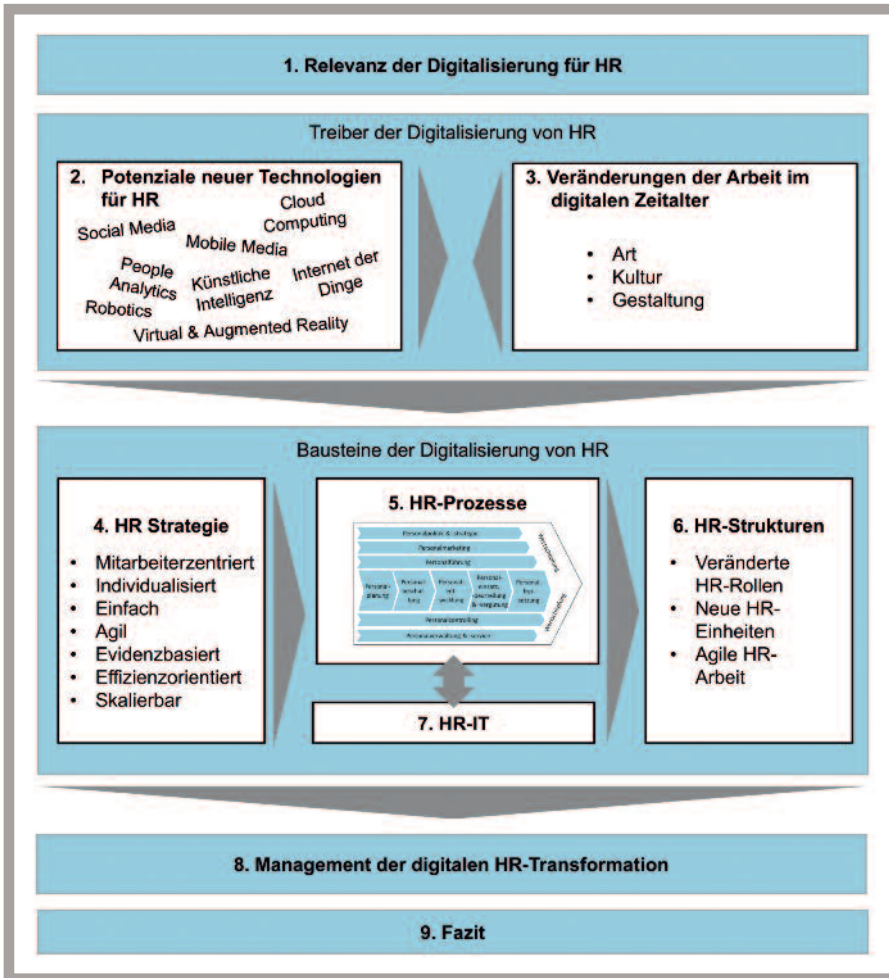


Abbildung 2: »Digital HR«-Bezugsrahmen (links)



Abbildung 3: Autoren des »Digital HR«-Buchs (oben)



Abbildung 4: »Digital HR«-Buch

HR-Prozesse (u.a. Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung) optimiert und die HR-Strukturen sowie die HR-IT gestaltet werden.

Dieser in Abbildung 2 visualisierten Grundlogik folgt die Darstellung der Studienergebnisse in dem im März 2018 im Haufe-Verlag erschienenen, praxisorientierten, knapp 500 Seiten umfassenden Herausgeberbuch »Digital HR«. Die verschiedenen Beiträge zeigen sowohl neue Technologien und aktuelle Herausforderungen als auch mögliche Lösungsansätze. Renommierte Experten aus Wissenschaft und Praxis – etliche davon gehören laut Personalmagazin zu den »40 führenden Köpfen im Personalwesen« – stellen aktuelle Fallstudien (u.a. Daimler, IBM, Merck, Phoenix Contact, SAP, Weidmüller) und Analysen vor und erläutern Wege und Ansätze für eine erfolgreiche digitale HR-Transformation.

Das Buch soll

- für die Herausforderungen der Digitalisierung sensibilisieren,
- Verständnis für die wesentlichen technologischen und gesellschaftlichen Treiber der Digitalisierung der Personalfunktion schaffen,

- eine zielgerichtete Diskussion des Themas Digital HR unterstützen,
- konkrete Lösungsansätze – in Form von Konzepten, Tools und Praxisbeispielen – aufzeigen,
- Rüstzeug für eine erfolgreiche Veränderung von HR-Strategien, -Prozessen -Strukturen und -Systemen an die Hand geben und
- letztlich auch zu einem veränderten Personalmanagement motivieren.

Das Buch richtet sich sowohl an Manager und Fachkräfte in den verschiedenen HR-Teilfunktionen (Personalplanung, -marketing, -beschaffung, -entwicklung, -einsatz, -controlling etc.), als auch an alle sonstigen Manager und Berater, die sich mit den Konsequenzen der Digitalisierung für das HR-Management auseinandersetzen möchten. Studierende bereitet es auf die aktuellen Herausforderungen und Aufgaben im Personalmanagement vor.

Das Buch kann unter folgendem Link eingesehen werden: <https://shop.haufe.de/prod/digital-hr>

GLOBALISIEREN ODER MAUERN?

Prof. Dr. Britta Kuhn



Nationale Alleingänge nehmen zu. Was sagt die VWL dazu?

Die letzten sieben Jahrzehnte lang wurden Waren, Dienstleistungen, Kapital und Menschen weltweit mobiler. Die Globalisierung galt als wohlstands- und friedensfördernd – erst recht nach dem Fall des Eisernen Vorhangs. Doch spätestens seit dem Brexit-Referendum, Präsident Trumps »America First«-Politik und dem Migrations-Streit in Deutschland und der EU ist klar: Nicht jeder gewinnt. Das wussten schon die klassischen Außenhandelsökonominnen. Ihre Erkenntnisse lauten zusammengefasst: Internationaler Güter- und Faktorhandel steigert die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt. Allerdings müssen die Gewinner die Verlierer entschädigen.

Ganz so einfach lief es in der politischen Praxis noch nie. Hapert es an der Entschädigung? Oder wurde die Globalisierung gar zu weit getrieben? Spielen am Ende Faktoren eine Rolle, die nur wenig mit internationaler Arbeitsteilung zu tun haben oder sogar außerhalb ökonomischer Modelle zu finden sind? Etwa, wenn Menschen sich als Globalisierungsverlierer empfinden, obwohl sie streng ökonomisch zu deren Gewinnern gehören? Hier ausgewählte Erkenntnisse. Die Details finden sich, soweit nicht gesondert angegeben, in der Publikationsübersicht auf Seite 17.

I. Globalisierungskritik kommt von (gefühlten) Verlierern in reichen Demokratien

Die empirische Außenwirtschaftsforschung zeigt unmissverständlich: Unter dem Handel mit China litten in den letzten Jahrzehnten vor allem gering qualifizierte, männliche Industriearbeiter in den USA. In Europa kompensierten neue Stellen und erweiterte Absatzmärkte im aufstrebenden Mittel- und Osteuropa die Jobverluste. Insgesamt konnten die untere Mittelschicht und arme Menschen in reichen Industrieländern ihr Einkommen seit Ende der 1980er absolut gesehen kaum steigern. Relativ zur neuen globalen Mittelschicht und zu den Spitzenverdienern ihrer Länder verloren sie sogar Einkommen. Beides galt vor allem für die USA. Politische und kulturelle Präferenzunterschiede auf nationaler und verstärkt auf internationaler Ebene sprechen schließlich per se gegen globale Regeln, soweit Demokratie und Selbstbestimmung noch eine Rolle spielen sollen. Das verlangsamt die Globalisierung. (Details: „Globalisierungskritik und Antworten“, WISU 3/17, S. 335 ff.)

II. Oft begründet eher technischer Fortschritt schmerzhaften Strukturwandel

Sowohl die Globalisierung als auch Automatisierung und Digitalisierung haben Millionen traditioneller Arbeitsplätze in den reichen OECD-Ländern vernichtet. Empirisch ist es sehr schwierig, konkrete Stellenverluste eindeutig zuzuordnen. Neuere Studien sehen aber eher den technischen Fortschritt als Jobkiller. Geringqualifizierte Arbeiter litten bisher am meisten, hochqualifizierte Dienstleister am wenigsten. Freigesetzte Industriearbeiter ließen sich in Europa besser als in den USA zu Dienstleistern umqualifizieren, erhielten anschließend aber oft weniger Lohn. Dieser Prozess weitet sich auf exportorientierte Schwellenländer aus. Auch hier erledigen Roboter und Computer immer mehr einfache manuelle Tätigkeiten.

III. Die ökonomische Migrationstheorie argumentiert mit weltweiten Wohlstandsgewinnen

„Migration Economics“ konzentrierte sich bisher stark auf Arbeitmarkteffekte mobiler Menschen. Internationale Wanderungen sind demnach nur nötig, wenn der freie Güterhandel und ersatzweise die Kapitalmobilität nicht ausreichen, um die Preise für Arbeit und Kapital weltweit anzugleichen. Stark vereinfacht gesagt: Wenn eine Näherin in Bangladesch trotz Globalisierung für ihre T-Shirts nicht dieselbe Kaufkraft als Lohn erhält wie ein ähnlich qualifizierter Arbeiter in Deutschland, kommt sie eben zu uns. Die weltweite Wohlfahrt steigt dadurch, zumal Familiennachzug, Integrationsprobleme usw. nicht Gegenstand dieser Betrachtung sind. Dennoch gibt es Verlierer: Je nach Modellrahmen sind dies z. B. Bodeneigentümer

und komplementäre Arbeitskräfte im Herkunftsland, aber auch Beschäftigte im Zielland, die nun ersetzt werden. Alle Verlierer sollten entschädigt werden.

Im Auswanderungsland können insbesondere Rücküberweisungen die Entwicklung beflügeln. Das weltweite BIP ließe sich bei hohen Wanderungsquoten und institutioneller Belastbarkeit der Aufnahme-länder theoretisch sogar mehr als verdoppeln. Speziell für Einwanderungsländer wurden weitere Folgen für öffentliche Haushalte, Sozialversicherungen und Wachstum untersucht. Sie hängen letztlich von der Struktur der Immigranten ab. Im besten Fall arbeiten diese dauerhaft und qualifiziert im Zielland und bringen möglichst viele Nachkommen mit denselben Eigenschaften hervor.

In jüngerer Zeit werden verstärkt externe Effekte der Migration für Zielländer modelliert. Sie liegen z.B. darin, dass Einwanderer die kulturelle Vielfalt erhöhen oder die Bevölkerungsdichte einer Region verändern. Beide Beispiele können je nach Szenario positiv oder negativ auf die Gesellschaft wirken.

IV. Die tatsächlichen Wohlstandsgewinne unterscheiden sich von Land zu Land

Die empirische Migrationsliteratur richtet sich vor allem auf reiche Zielländer wie die USA. Ausgewählte Ergebnisse lauten:

- Die Löhne geringqualifizierter Einheimischer sinken durch Einwanderung meistens nur geringfügig oder gar nicht. Denn neue Einwanderer ersetzen vor allem wenig ausgebildete ehemalige Einwanderer.
- Nachkommen von Einwanderern unterscheiden sich stark hinsichtlich Lohn und Ausbildung.
- Der Anteil hochqualifizierter Immigranten ist in klassischen englischsprachigen Zielländern bedeutend, in anderen Destinationen jedoch wesentlich niedriger.
- Die Fiskaleffekte der Immigration sind unklar, gelten aber in der akademischen Literatur als gering.
- Das BIP profitiert bestenfalls schwach von Einwanderung, das Pro-Kopf-Einkommen sinkt tendenziell.
- Lohndiskriminierung trifft in westlichen Industrieländern nicht Immigranten an sich, sondern Nicht-Weiße und deren Nachkommen.

Details zu den tatsächlichen Migrationswirkungen in Zielländern erscheinen Anfang 2019 in WiSt/ Wirtschaftswissenschaftliches Studium.

In den Auswanderungsländern scheint empirisch nur eine Minderheit der Entwicklungsländer von der Emigration Hochqualifizierter zu profitieren. Der Braindrain ist aber niedriger als früher angenommen. Rücküberweisungen spielen eine größere Rolle, je ärmer und fragiler ein Land ist. Sie nützen eher den Empfängern als der Gesamtwirtschaft. Institutionen und Regierungsverhalten verbessern sich durch hochqualifizierte Auswanderer und Rückkehrer.

V. Wie lassen sich die weltweiten Wanderungsströme künftig bewältigen?

Die folgenden drei Vorschläge sind der deutschen Öffentlichkeit mehr oder weniger unbekannt, verdienen aber eine Diskussion.

- Die Migrationsforscher Betts und Collier aus Oxford möchten die Genfer Flüchtlingskonvention von 1951 reformieren. Sie genüge modernen Anforderungen nicht mehr, da sie eurozentrisch und auf individuelle politische Verfolgung ausgelegt sei. Daneben müsse die Weltgemeinschaft von der Lagerfürsorge zu schnellstmöglicher Autonomie kommen, Flüchtlinge heimatnah unterbringen und ihre Finanzierung dauerhaft regeln.
- Diverse Auktionsmodelle schlagen vor, Immigrationsrechte an Einwanderungswillige, potenzielle Arbeitgeber oder ähnliche Interessengruppen zu versteigern. Politische Widerstände ließen sich überwinden, wenn die Zertifikate intelligent ausgestaltet würden. (Details erscheinen demnächst in WISU.)
- Vergleichsweise bekannt sind Punktesysteme. Sie ergänzen in den klassischen Einwanderungsländern Kanada, Australien und Neuseeland die humanitär und sozial begründete Immigration, also Asyl und Familiennachzug. Zusammengefasst hat die besten Chancen, wer die Landessprache perfekt beherrscht, Erfahrungen in einem Mangelberuf nachweist, zwischen ca. 25 und 40 Jahre alt, gesund und vorstrafenfrei ist.

VI. Fazit des Forschungssemesters und weitere Arbeitsergebnisse

Globalisieren oder mauern? Die VWL bevorzugt theoretisch klar die erste Alternative, kommt aber empirisch zu differenzierteren Ergebnissen.

Die Erkenntnisse meines Forschungssemesters präsentierte und diskutierte ich außerhalb der Hochschule, im Kollegenkreis des WIFI (Wiesbaden Institute of Finance and Insurance) und selbstverständlich in meinen Vorlesungen für Fortgeschrittene. Ich danke der Hochschule RheinMain für die gewährte Forschungszeit! Die Freistellung von großen Lehrveranstaltungen erlaubte mir daneben, die Vorlesung „Internationale Wirtschaft“ neu aufzustellen, mich besser über Chinas Wirtschaft zu informieren, 23 weitere Blog-Einträge für www.besser-wachsen.com zu schreiben, mein Vorlesungs-englisch zu verbessern, neue EDV-Programme zu evaluieren und Klausuren zu konzipieren, die sich im zunehmenden Massenbetrieb schnell korrigieren lassen. Denn seit 2010 expandiert meine Studentenschaft kontinuierlich und wird immer heterogener, was meinen Prüfungsaufwand bei gegebenen Ressourcen vervielfacht hat. ┘

TIEF IM OSTEN – RECHT IN DER UKRAINE

Prof. Dr. Rainer Wedde



Die Ukraine ist das nach Russland flächenmäßig größte Land Europas, die Einwohnerzahl liegt mit über 40 Mio. höher als die Polens. Die tragischen Ereignisse des Jahres 2014, die Annexion der Krim durch Russland und der Bürgerkrieg in der Ostukraine haben das Land stärker in unseren Fokus gerückt. Dennoch ist die Ukraine bei uns noch weitgehend unbekannt, obschon sie nur etwa 1.000 km entfernt liegt.



Oben:
Altstadt Czernowitz

Seit einigen Jahren bestehen über das Wiesbaden Institute for Law and Economics (WILE) enge Beziehungen in die Ukraine. Schon 2017 konnte eine hochrangige Konferenz an der WBS organisiert werden. Durch dabei entstandene Kontakte ergab sich im ersten Halbjahr 2018 die Gelegenheit, zum Austausch mit ukrainischen Kollegen vor Ort, so dass ich die durch den Abbau von Überstunden erlangte (zeitliche) Freiheit im Sommersemester sinnvoll nutzen konnte.



Links:
Mit Prof. Shcherbanyuk und
ihren Mitarbeiterinnen



Mit Prof. Roshkanyuk und Prof. Savchyn vor der jur. Fakultät in Uzhgorod

lehrte. Die juristische Fakultät befindet sich in einem schönen Altbau, der allerdings dringend renoviert werden müsste. Vier Vorlesungen waren angesetzt, zum Europarecht, Gesellschaftsrecht und Internationalen Privatrecht sowie zur Juristenausbildung in Deutschland. Obwohl die Lehrsprache in Czernowitz bis 1918 Deutsch war, beherrscht praktisch kein Studierender mehr diese Sprache. Auch Englisch können nicht alle fließend, so dass die Studenten mich baten, die Vorlesungen auf Russisch zu halten – ungeachtet des aktuellen Konflikts mit Russland.

Im Anschluss folgte ich einer spontanen Einladung zum Wirtschaftsgericht der Bukowina. Aus einem kurzen Gespräch wurden ein längerer Vortrag vor Richtern und Mitarbeitern zur deutschen

Im März verbrachte ich mehrere Tage an der juristischen Fakultät der Universität Czernowitz. Der Weg dorthin ist mühsam. Nächstegelegener Flughafen ist Lemberg, wohin man von Frankfurt aus leider nur über München oder Wien gelangt. Von dort sind es mit dem Auto noch einige Stunden über holprige Straßen, bis man endlich die Hauptstadt der Bukowina erreicht, die bis 1918 Teil Österreich-Ungarns war. Am ältesten Gebäude der Universität prangt eine Tafel, die an die Einweihung der Hochschule durch Kaiser Franz Josef im Jahre 1875 erinnert. Hier begann Joseph Schumpeter seine professorale Laufbahn. Juristen werden vielleicht noch Eugen Ehrlich kennen, der die Rechtssoziologie mitbegründete und in Czernowitz



Vortrag beim Wirtschaftsgericht

Zivilprozessordnung und zum Insolvenzrecht sowie ein üppiges ukrainisches Mittagessen mit dem Gerichtspräsidenten. Daneben blieb Gelegenheit, die Stadt zu erkunden, deren Kern noch ganz den Geist der k. u. k.-Epoche atmet. Sogar zu einem Konzert der örtlichen Philharmonie mit Bruckner auf dem Programm reichte die Zeit.

Uzhgorod, die Hauptstadt Transkarpatiens war das Ziel im Mai.

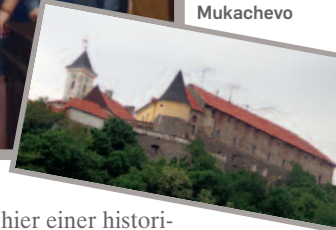
Die Anreise erfolgte wieder über Lemberg, danach ging es etwa 300 km durch die malerischen Karpaten. Transkarpatien gehörte bis zum 1. Weltkrieg zu Ungarn, wurde danach Teil der Tschechoslowakei und gelangte 1946 zur Sowjetunion. Die Landwirtschaft spielt eine wichtige Rolle, es gibt guten Wein und leckeres Obst. Erneut durfte ich Vorlesungen zum deutschen und europäischen Recht halten, dieses Mal aber auf Englisch. Besonders beeindruckend war der von den Kollegen organisierte Besuch auf Schloss Mukachevo, wo die Geschichte Transkarpatiens erlebbar wird. Ohnehin sind die Gastfreundschaft und Herzlichkeit der Ukrainer beeindruckend.

Im April stand Kiew auf dem Programm. Die dortige Filiale der Nationalen Juristischen Universität namens Jaroslaw Mudrovo organisierte eine Konferenz zum Thema „Heutige Herausforderungen und aktuelle Probleme der Gerichtsreform in der Ukraine“. Mit einer Delegation der Deutsch-Ukrainischen Juristenvereinigung (DUJV) reiste ich in die ukrainische Hauptstadt und referierte zur Sanierung im deutschen Insolvenzrecht. Dank Simultanübersetzung war die Sprache hier kein Thema. Der lebhafteste und spannende Austausch mit den Kollegen aus der Ukraine, Moldawien, Österreich und Deutschland setzte sich bei einem typisch ukrainischen Abendessen fort.

Es dürfte derzeit kein Land in Europa geben, das sich so aktiv um eine Modernisierung seines Rechtssystems bemüht wie die Ukraine. Das gesamte Gerichtssystem wird umgebaut, zahlreiche Richter ersetzt. Der Kampf mit der Korruption ist ein ernstes Problem. Im materiellen Recht orientiert man sich stark am Recht der EU, Reste sowjetischer Traditionen werden entfernt, es erfolgt eine Abnabelung von der GUS. Das Assoziierungsabkommen hat das Tor zum EU-Markt geöffnet und Handelsströme nach Europa umgelenkt, wobei die Westukraine schon immer mehr nach Westen schaute. Die An-



Schloss
Mukachevo



knüpfung an mitteleuropäische Traditionen folgt hier einer historischen Logik und entspricht dem mehrheitlichen Wunsch, vor allem der jüngeren Menschen. Das deutsche Recht wird dabei als Referenz gesehen und sehr hoch eingeschätzt. Viele Studierende träumen von einem Studium in Deutschland. Mehrfach wurde ich gefragt, welche Chancen man mit einem ukrainischen Abschluss auf dem deutschen Arbeitsmarkt habe. Leider wenige, ist die ehrliche Antwort.

Insgesamt merkt man, dass das Land sich erst langsam von einer heftigen Wirtschaftskrise erholt und zu den ärmsten Staaten Europas zählt. Der Konflikt im Osten des Landes hat die Ukrainer zusammengeschweißt, überall wehen blau-gelbe Fahnen, Militär ist im Straßensbild häufig vertreten. Nachdenklich stimmte mich das schwarze Brett der Fakultät in Czernowitz, wo sich neben Hinweisen auf Prüfungen und besonders erfolgreiche Absolventen auch Gedenktafeln für drei im Osten des Landes gefallene Fakultätsangehörige finden. Am Gedenkkessen für einen gefallenen Assistenten durfte ich teilnehmen.

Leider hat unser Präsidium einen fachbereichsübergreifenden Förderantrag für eine Konferenz mit den ukrainischen Kollegen abgelehnt, trotz eines bejahenden Votums der Bewertungskommission. Es ist also auch an der eigenen Hochschule noch viel zu tun, bis die Ukraine als natürlicher Partner wahrgenommen wird. Über WILE werden wir aber die Kontakte in die Ukraine weiter ausbauen. Das Potential ist immens, auch wenn das Land arm ist und noch einen weiten Weg vor sich hat.



FORSCHUNGSaufenthalt IN ECUADOR

Prof. Dr. Klaus North



Während Humboldts Forschungsreisen in dieses Land am Äquator der reichhaltigen Flora und Fauna galten, war mein Aufenthalt im März dieses Jahres eher dem Wissenstransfer zur Unternehmensführung gewidmet. Die private Technische Universität UTPL mit Hauptsitz in Loja und Niederlassungen u.a. in Quito und Guayaquil war assoziierter Partner des von mir geleiteten EU-Projekts „Dynamic SME“ und ist Mitglied des Forschungsnetzwerks mit gleichem Namen, das sich der Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen in turbulentem Umfeld widmet.

Die Wirtschaft des mit 14 Millionen Einwohnern kleinen Andenlandes ist stark von der Erdölproduktion abhängig, die fast 60 % der Exporte erwirtschaftet und weitgehend an China zur Abbezahlung von Krediten geht. Mit seinen Vulkanen (z.B. Chimborazo) und den Galapagos-Inseln ist Ecuador ein beliebtes Touristenziel. Seit dem wirtschaftlichen Zusammenbruch im Jahr 2000 hat Ecuador keine eigene Währung mehr, sondern der US-Dollar ist offizielles Zahlungsmittel. Die lokale Wirtschaft wird von KMU geprägt, die jedoch vielfach wenig produktiv und eher innovationsarm sind.



Prof. North im Kreis der UTPL-Dozenten am Ende des Seminars zum Innovations- und Wissensmanagement.

Ziel meines Aufenthalts war es daher, die UTPL bei der Innovationsförderung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von KMU methodisch zu unterstützen. In einem Seminar für Dozenten wurden aktuelle Methoden des Innovations- und Wissensmanagements vorgestellt und ihre Umsetzung in Ecuador diskutiert. Mit der Transferstelle der Universität wurden Maßnahmen besprochen, wie die Zusammenarbeit mit der lokalen Wirtschaft verbessert werden kann. Außerdem wurden Dozenten in der in Wiesbaden entwickelten und in vielen Ländern erfolgreich eingeführten Methodik „Wachstum Lernen“ für KMU geschult sowie ein Projekt zur KMU-Förderung vorbereitet. Da der digitale Wandel auch Auswirkungen auf KMUs in Ecuador hat, ist eine gemeinsame Studie zur Thematik geplant.

Falls die Finanzierung gesichert werden kann, soll ein „Wachstum Lernen“ Projekt zum Digitalen Wandel im kommenden Jahr mit einer Gruppe von Unternehmen in der Region Guayaquil stattfinden.

CONSTRUCTION IMPACT GUIDE

Prof. Dr. Benjamin Bierwirth, Jesse Brandt



Modell zur Abschätzung von Auswirkungen von Baustellen in einem frühem Planungsstadium

BAUSTELLEN-KOMMUNIKATION

»Wie gut fühlten Sie sich hinsichtlich der Baustelle informiert?«



Das Projekt unter der Leitung von Prof. Dr. Benjamin Bierwirth untersuchte die bauleistungsrechtlichen Herausforderungen von Baustellen im innerstädtischen Umfeld. Das Projektteam bildeten die Hochschule RheinMain, das Straßenverkehrsamt der Stadt Frankfurt a.M., die IHK Frankfurt und die Frankfurt Economics AG. Als assoziierte Partner fungierten die AXIT GmbH und das House of Logistics and Mobility.

Ziel des Projekts war die Entwicklung eines Modells, mit dem eine Baustelle in der Planungsphase bewertet werden kann. Typische Schwachstellen und Interdependenzen – auch zwischen kleineren Maßnahmen – sollen frühzeitig erkannt und beherrschbar gemacht werden. Daneben zielte das Projekt auf die erstmalige Erfassung der Auswirkungen von Baustellen auf benachbarte Gewerbetreibende.

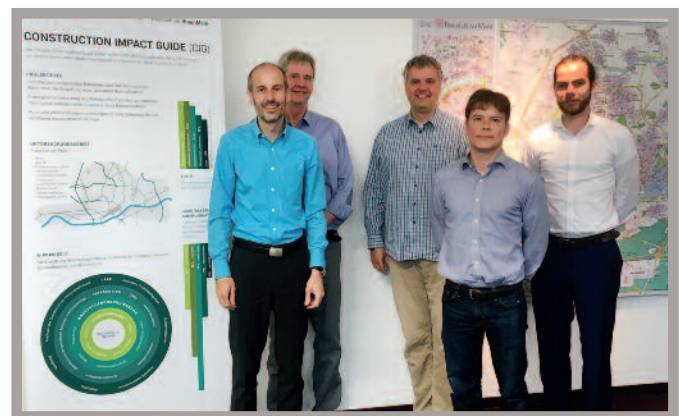
I. Auswirkungen auf Gewerbetreibende

Über die IHK wurden 1.325 Gewerbetreibende im unmittelbaren Umkreis zu Baumaßnahmen gebeten an einer Onlineumfrage teilzunehmen. Als Referenzobjekte wurden umfangreiche Straßenbaumaßnahmen in Frankfurt ausgewählt, die entweder noch laufen oder erst kürzlich abgeschlossen wurden. Hierüber sollte sichergestellt werden, dass die Befragten präzise Angaben machen und die eigene Betroffenheit ein höheres Teilnahmeinteresse erzeugt. Trotzdem wurde nur eine

Rücklaufquote von 6,6% (87 Antworten) erreicht, die Erhebung war nicht repräsentativ. Die Befragung zeigte, dass ca. 75% der Befragten von der anliegenden Baustelle betroffen waren. Dabei wurden die Auswirkungen auf die Kunden als größte Einschränkungen genannt.

Eine weitere zentrale Erkenntnis betrifft die Informationsübermittlung in Bezug auf den Zeitpunkt und die Qualität der übermittelten bzw. wahrgenommenen Informationen. So gaben 36% der Befragten an, nicht vorab von dem Bauvorhaben informiert worden zu sein und von den Informierten gaben ein Viertel an mit dem Informationsfluss nicht oder gar nicht zufrieden gewesen zu sein. Als wichtigste Informationskanäle für eine bessere Übermittlung wurde der persönliche Kontakt (35%) oder ein Anwohnermanagement (34%) genannt.

Als maßgebliche, gewünschte Inhalte der Information, um negative Auswirkungen auf Umsatz und Kundenzahl zu minimieren, wurden Angaben zu Verkehrsverzögerungen und Umleitungsinformationen für Kunden sowie Baustelleninformationen genannt.



Das Projektteam: Prof. Dr. Benjamin Bierwirth (WBS), Gert Stahnke (Straßenverkehrsamt Frankfurt), Dr. André Richter, (Frankfurt Economics), Pascal Luther (HOLM GmbH), Jesse Brandt (WBS), es fehlen: Magdalena Stavreva (Axit GmbH), Sven Sänger (IHK Frankfurt)



II. Entwicklung des Wirkmodells

Um zukünftig Baumaßnahmen bereits während der Planungsphase bewertbar zu machen, entwickelte das Projektteam ein Wirkmodell mit integriertem Berechnungstool, mit dem die Auswirkung und Strahlweite von Baumaßnahmen frühzeitig festgestellt und Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können.

Zu Anfang stand dabei die Identifikation und Klassifikation der wichtigsten Parameter. Das Wirkmodell und die Parameter sollten die folgenden Anforderungen und Merkmale erfüllen:

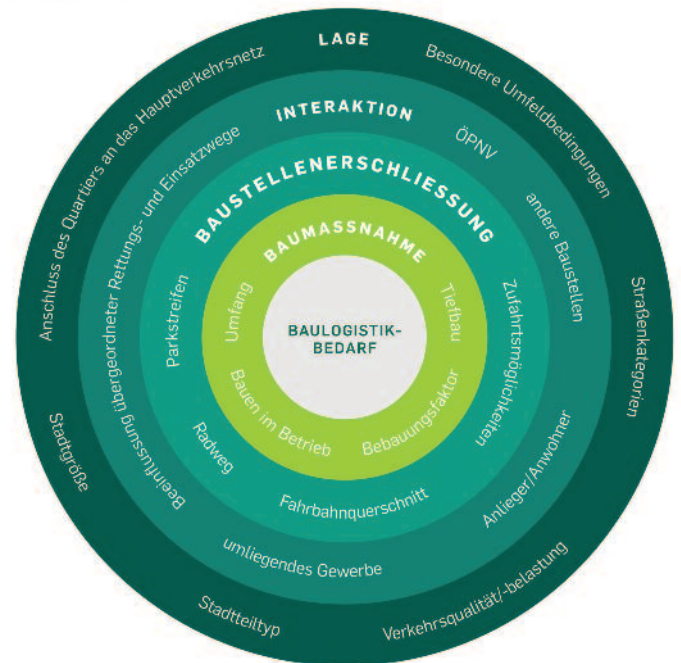
- Unabhängig von Stadt, Region, Kommune,
- Anwenderfreundlich und -spezifisch (z.B. Bauherr, Baubehörde, Straßenverkehrsbehörde),
- Umgehende und aussagekräftige Modellergebnisse (Nutzer muss schnell und verständliche Modellergebnisse erhalten),
- Bauprojektunabhängig (von Art, Größe, Struktur des Bauvorhabens),
- Skalierbar und modular erweiterbar (kann um spezifische Parameter ergänzt und erweitert werden),
- IT-fähig (um später als echtes IT-Tool genutzt werden zu können).

Dabei wurde der baulogistische Bedarf als Gesamtheit, in das Zentrum der Betrachtung gestellt und erörtert.

Baumaßnahmen werden anhand der ermittelten Modellparameter (Lage, Interaktion, Baustellenerschließung und Baumaßnahme) und der zugehörigen Merkmale bewertet. Pro Merkmal ist dabei die Ausprägung wählbar, anhand derer dann der Baulogistikbedarf abgeleitet wird. Dadurch ist es gelungen definierte Systemgrenzen zu schaffen, mit denen eine autarke Bewertung der Parameter möglich ist, und deshalb jede beliebige Baumaßnahme bewertbar wird.

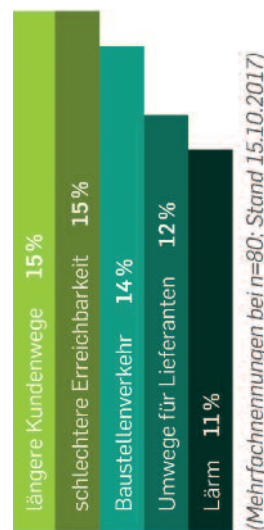
Die einzelnen Parameter besitzen keine Priorisierung gegeneinander, so ist jeder Parameter für sich allein stehend und kann eine Baulogistik indizieren. Die Ausprägungen der Merkmale wurden aber durch eine differenzierte Wertzuweisung gewichtet. Die anschließende Auswertung lässt dann Rückschlüsse auf den Baulogistikbedarf zu.

WIRKMODELL



III. Ausblick

Aus dem Wirkmodell wird bis Ende Q3/2018 ein interaktiver Fragebogen entwickelt, der dann sowohl von den Bauherren als auch den Bau- und Straßenverkehrsbehörden übergreifend genutzt werden kann, um eine Baustelle anhand der Parameter zu klassifizieren und eine schnelle Antwort darüber zu erhalten, ob eine Baustellenlogistik notwendig ist. Ist dies der Fall, gibt der Fragebogen die Antwort, welche Aspekte der Baulogistik zu betrachten sind. So können die Beteiligten frühzeitig abschätzen, ob eine baulogistische Betrachtung für das Bauprojekt notwendig ist und gleichzeitig die Kosten für die Baulogistik so gering wie notwendig halten, da nur die relevanten Aspekte betrachtet werden müssen. Für die Behörden ist dies eine einfache Möglichkeit ein Bauprojekt hinsichtlich der verkehrlichen Wirkung zu validieren.



TOP 5

Einschränkungen durch Baustellen

Dieses Projekt (HA-Projekt-Nr. 536/17-18) wurde aus Mitteln des Landes Hessen und der HOLM-Förderung im Rahmen der Maßnahme »Innovationen im Bereich Logistik und Mobilität« des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung gefördert.]

INTERNATIONALER KONGRESS DER VERSICHERUNGSMATHEMATIKER IN BERLIN

Prof. Dr. Thomas Neusius



Im Juni versammelten sich zum International Congress of Actuaries (ICA) die Versicherungsmathematiker aus fünf Kontinenten in Berlin. Der Kongress, der nur alle vier Jahre stattfindet, war zuletzt vor 50 Jahren in Deutschland zu Gast. Mit fast 3000 Teilnehmern aus über 100 Ländern war es die bislang größte Versammlung von Vertretern der Versicherungsmathematik. Praktiker aus der Unternehmenswelt, aus Industrie und Finanzbranche, trafen in Berlin auf Mitarbeiter der staatlichen Aufsicht, Experten internationaler Fachorganisationen sowie Vertreter aus der Wissenschaft. Ein Großteil der Vorträge war auch als Livestream verfügbar – so konnten auch die Daheimgebliebenen an den spannenden Themen teilhaben, die in Berlin über fünf Tage diskutiert wurden.

Das Programm beleuchtete verschiedenste Aspekte aller Versicherungssparten. Alle Unternehmen der Assekuranz sind vielfältig mit Fragen der Regulierung beschäftigt. Vor allem in Europa prägt das seit drei Jahren gültige Aufsichtsregime Solvency II die tägliche Arbeit. Zum Schwerpunkt der Solvenzanforderungen waren hochkarätige Teilnehmer zu Gast, wie Gabriel Bernardino, Präsident der europäischen Aufsichtsbehörde EIOPA, oder der oberste Finanzaufseher Deutschlands, Felix Huffeld.

Fragen der Altersversorgung sind überall auf der Welt, besonders aber in den entwickelten Industriestaaten, ein wichtiges Thema. Der Wunsch nach passenden Absicherungslösungen erfordert gerade auch die Erfahrung der Versicherungsmathematiker. Zunehmend rücken dadurch auch finanzmathematische Fragestellungen in den Fokus, um Garantien und Optionen in Versicherungsprodukten zu realisieren. Deswegen erstaunt es nicht, dass sich mehrere Sessions mit der Modellierung und Bewertung komplexer Verträge befassen. Die Versicherbarkeit von Krankheits- und Pflegekosten ist eine Herausforderung für viele Länder – Schwellenländer streben einen höheren Versorgungsstandard an, um weite Teile der Bevölkerung besser versorgen zu können; die Industriestaaten spüren die gesellschaftliche Alterung, welche gerade den Bedarf an Pflegeleistungen erhöhen wird.

Im Bereich der Krankenversicherung war auch die WBS in Berlin vertreten. Prof. Thomas Neusius trug zum Thema Wettbewerb im Krankenversicherungsmarkt vor. Zwar zeigt das deutsche Krankenversicherungssystem mit seinem charakteristischen Nebeneinander von gesetzlicher und privater Krankenversicherung starke Unterschiede zu dem anderer Länder. Eine anreizkompatible Ausgestaltung des Krankenversicherungswettbewerbs ist aber nicht nur in



Deutschland ein wichtiges Thema, wie z.B. die Probleme mit dem Affordable Care Act („Obama Care“) belegen. Allerdings wirft die Frage der Versicherung von chronisch Kranken in vielfacher Hinsicht Probleme auf. Konzepte dazu werden in der Fachliteratur diskutiert, die Versicherungsmathematiker in den Unternehmen stehen dem jedoch skeptisch gegenüber. Dies zeigte sich auch in der anschließenden Diskussion, in der keineswegs Konsens über den richtigen Ansatz herrschte.

Während der Vortrag von Thomas Neusius eher die Wettbewerbsproblematik der Privaten Krankenversicherung aufgriff, steuerte er zudem einen aufgezeichneten Beitrag als Online-Material bei. Hier wurde besonders die gesetzliche Krankenversicherung vorgestellt, insbesondere hinsichtlich der Perspektiven der demografischen Entwicklung in den nächsten 45 Jahren (vgl. http://tneusius.com/ica_temp.htm).





Im Bereich der Sachversicherung sind es schon seit vielen Jahren die Auswirkungen des Klimawandels auf die Häufigkeit extremer Wetterereignisse, welche die Aktuarien beschäftigen. Dazu werden aus enormen Datenmengen neue Erkenntnisse über Klima und Wetter gewonnen. Aber auch in anderen Teilbereichen der Versicherungsmathematik sind Data Analytics Methoden ein zunehmend wichtiges Thema, ob bei der Kfz-Haftpflicht, bei Pflegerenten, Gebäudeschäden oder der Bewertung von Krankheitsrisiken.

Große Sorgen bereitet in den letzten Jahren die Lebensversicherung. Wegen des nun schon viele Jahre andauernden Niedrigzinsumfeldes sind die sicherheitsorientierten Kapitalanlagen, welche traditionell eine hohe Bedeutung für die Versicherer haben, nicht mehr attraktiv. Gleichzeitig stellen die Eigenkapitalregeln hohe Anforderungen an Versicherer, die jenseits von ausfallsicheren Anleihen nach Investitionsmöglichkeiten suchen. Deswegen waren die Teilnehmer der Konferenz besonders auf den Auftritt von Pieter Praet gespannt. Und der Chefvolkswirt der Europäischen Zentralbank enttäuschte die Anwesenden nicht, beschrieb er doch in ungewöhnlich klaren Worten seine Auffassung, dass sich die Wirtschaftslage der Eurozone stabilisiert habe. Es dauerte nur eine halbe Stunde, bis erste Pressemitteilungen die Äußerungen publik machten und der Euro an den Kapitalmärkten spürbar aufwertete. Die Einschätzung der Analysten bestätigte sich in der folgenden Woche, als die EZB ankündigte, das Programm zum Aufkauf von Staatsanleihen nicht weiter zu steigern – ein weiterer Schritt zurück zur Normalisierung der Geldpolitik.

Selbst wenn die Hoffnung besteht, dass sich das Zinsniveau wieder im Sinne der Assekuranz verbessern könnte – für die Aktuarien bleibt viel zu tun. Die Gelegenheit, von den Ideen der Kolleginnen und Kollegen in anderen Ländern zu lernen, wurde einhellig als große Bereicherung empfunden. Die Kontakte, welche sich besonders im Begleitprogramm der Tagung knüpfen ließen, werden zum internationalen Austausch hoffentlich auch in der Zukunft beitragen. ┘



TUE GUTES UND REDE DARÜBER

Prof. Dr. Christian Fink



Die nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz

I. Einleitung

Am 15. November 2014 wurde die sog. CSR-Richtlinie (2014/95/EU) im Amtsblatt der EU veröffentlicht. Nach den Vorgaben dieser Richtlinie sind bestimmte große Unternehmen und Gruppen u. a. dazu verpflichtet, in ihre (Konzern-)Lageberichte eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung aufzunehmen. Ziel dieser nichtfinanziellen Berichterstattung ist es, durch die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Daten zum einen Gefahren für die Nachhaltigkeit aufzuzeigen, zum anderen aber auch das Vertrauen von Investoren und Verbrauchern in die berichtenden Unternehmen zu stärken. Des Weiteren sollen die neu eingeführten Berichtspflichten die Verbindung von langfristiger Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz stärken. In Deutschland wurde die CSR-Richtlinie mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) umgesetzt, welches am 19. April 2017 in Kraft trat. Trotz verschiedener Verzögerungen im Gesetzgebungsprozess hatten berichtspflichtige Unternehmen die Regelungen erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen. Der Gesetzgeber nahm die Umsetzung der CSR-Richtlinie außerdem zum Anlass, die handelsrechtlichen Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung zu modernisieren und dadurch die mit dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) in Teilen begonnene Reform der einschlägigen Regelungen weiter voranzutreiben.¹

¹Vgl. dazu im Detail Fink/Schmidt, DB 2015, S. 2158 ff.

²Ausgenommen ist der Formwechsel, vgl. Fink/Heyd/Kreher, HGB aktuell, Berlin 2016, S. 52.

³Vgl. Kajüter, IRZ 2016, S. 508.

II. Anwendungsbereich der nichtfinanziellen Erklärung

2.1 Berichtspflichtige Unternehmen

Die CSR-Richtlinie begrenzt den Anwendungsbereich der nichtfinanziellen Erklärung auf bestimmte große Unternehmen von öffentlichem Interesse. Im deutschen Handelsrecht wird der Anwendungsbereich der Berichterstattung in § 289b Abs. 1 HGB geregelt. Er erstreckt sich zunächst auf große Kapitalgesellschaften i.S.d. § 267 Abs. 3 Satz 1 HGB und diesen gleichgestellte Personengesellschaften, die zudem kapitalmarktorientiert gem. § 264b HGB sind. Allerdings schränkt der Gesetzgeber den Anwendungsbereich der nichtfinanziellen Erklärung – im Einklang mit den Richtlinienvorgaben – hinsichtlich der zugrunde zu legenden Mitarbeiterzahl weiter auf Unternehmen ein, die im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt haben. Die dargestellten Schwellenwerte müssen nach § 267 Abs. 4 HGB an den Abschlussstichtagen zweier aufeinanderfolgender Geschäftsjahre überschritten werden. Ausnahmen gelten bei Neugründung und Umwandlung², bei denen bereits auf den ersten Abschlussstichtag nach der Neugründung oder Umwandlung abzustellen ist. Die Vorgaben des § 267 Abs. 4 HGB gelten allerdings nicht für das Kriterium der Kapitalmarktorientierung, welches i.V.m. den anderen Kriterien bereits bei erstmaliger Erfüllung die Berichtspflicht auslösen kann.³ Daneben sind auch große Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute sowie Versicherungsunternehmen mit im Durchschnitt mehr als 500 Mitarbeitern in den Anwendungsbereich der nichtfinanziellen Erklärung einzubeziehen, dies allerdings auch ohne Kapitalmarktorientierung. Auf Konzernebene ist der Anwendungsbereich der nichtfinanziellen Konzernklärung in § 315b Abs. 1 HGB kodifiziert. Berichtspflichtig sind danach Mutterunternehmen nach § 290 HGB, die kapitalmarktorientiert i.S.d. § 264d HGB sind, >>

die Schwellenwerte des § 293 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 oder 2 HGB für den Konzernabschluss überschreiten und im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt haben. Nicht von der Berichtspflicht erfasst werden dagegen (Mutter-)Unternehmen, die nach dem PubLG zur (Konzern-)Lageberichterstattung verpflichtet sind.

2.2 Befreiungsvorschriften

Unternehmen im Anwendungsbereich des § 289b Abs. 1 HGB müssen ihren Lagebericht nicht um eine nichtfinanziellen Erklärung erweitern, wenn es sich um Tochterunternehmen i.S.d. § 290 HGB handelt (eine Selbstbefreiung des obersten Mutterunternehmens im Konzernverbund ist nicht möglich) und diese nach § 264 Abs. 3 HGB oder § 264b HGB von der Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts befreit sind. Allerdings dürfte dies unter Berücksichtigung der für kapitalmarktorientierte Unternehmen geltenden Berichtspflichten des WpHG eher selten der Fall sein.⁴ § 289b Abs. 2 HGB definiert darüber hinaus weitere Befreiungsregelungen für Tochterunternehmen, die in den Konzernlagebericht eines Mutterunternehmens einbezogen sind, wenn dieser eine richtlinienkonforme nichtfinanzielle Konzernklärung enthält. Der Sitz des Mutterunternehmens ist dabei unerheblich. Es ist für die Inanspruchnahme der Befreiung auch ausreichend, wenn das Mutterunternehmen einen gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht erstellt und öffentlich zugänglich macht.⁵ Die befreite Kapitalgesellschaft hat zudem in ihrem Lagebericht auf die befreiende nichtfinanzielle Konzernklärung bzw. den nichtfinanziellen Konzernbericht Bezug zu nehmen und dort sowohl das Mutterunternehmen als auch den Ort der Veröffentlichung anzugeben.

Vergleichbare Befreiungsregelungen bestehen auf Konzernebene für bestimmte Mutterunternehmen. So ist nach § 315b Abs. 2 HGB ein Mutterunternehmen von der Berichtspflicht befreit, wenn es selbst Tochterunternehmen eines anderen Mutterunternehmens und in dessen richtlinienkonformen Konzernlagebericht inkl. nichtfinanzieller Konzernklärung einbezogen ist. Der Konzernlagebericht des befreiten Mutterunternehmens muss in diesem Fall einen Hinweis auf die Offenlegung des befreienden (übergeordneten) Konzernlageberichts enthalten. Neben diesen spezifischen Befreiungsvorschriften sind auch Mutterunternehmen, die gem. §§ 291 oder 292 HGB keinen Konzernlagebericht aufstellen müssen, von der Pflicht zur Erstellung einer nichtfinanziellen Konzernklärung befreit. Allerdings dürfte der Anwendungsbereich dieser Befreiungsregeln aufgrund der Einschränkungen der §§ 291 Abs. 3 Nr. 1 und 292 Abs. 2 Satz 2 HGB stark begrenzt sein.

2.3 Ausstrahlungswirkung auf den Mittelstand

Um kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) nicht mit zusätzlichen Bürokratiekosten zu belasten, wurde von einer Ausweitung des Anwendungsbereichs der nichtfinanziellen Erklärung auf diese Unternehmen abgesehen.⁶ In diesem Kontext hatte jedoch der Ausschuss für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit im Rahmen der Empfehlungen der Ausschüsse des Bundesrats zum CSR-RUG einen deutlich erweiterten Anwendungsbereich angeregt. Danach bestünde die Gefahr einer nur teilweisen Erreichung der mit der CSR-Richtlinie verfolgten Transparenzziele. Da es in Deutschland eine nicht unerhebliche Zahl an großen und international tätigen Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung gäbe, schlug der Ausschuss eine allgemeine Berichtspflicht in Abhängigkeit z.B. vom Jahresumsatz der Unternehmen vor.⁷ Diese Anregung wurde jedoch im weiteren Gesetzgebungsverfahren verworfen, so dass derzeit nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen (sofern es sich nicht um Kredit-/Finanzdienstleistungsinstitute bzw. Versicherungsunternehmen handelt) – unabhängig von ihrer Größe – nicht in den Anwendungsbereich der nichtfinanziellen Erklärung einbezogen sind. Allerdings können sich über die Angabepflichten der Unternehmen im Anwendungsbereich des CSR-RUG auch Auswirkungen auf nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen ergeben.⁸ Ein Blick in die ersten veröffentlichten nichtfinanziellen Erklärungen der DAX-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2017 zeigt, dass ein nicht unerheblicher Teil dieser Unternehmen risikobezogene Angaben zur Lieferkette bereitstellt. Daraus ergibt sich die Frage, inwiefern berichtspflichtige Unternehmen z.B. ihre Zulieferer in die Datenbeschaffung für die nichtfinanzielle Berichterstattung einbeziehen. Da v.a. Zulieferindustrien in Deutschland oftmals stark mittelständisch geprägt sind und i.d.R. nicht über die prozessualen und systemseitigen Voraussetzungen für eine aussagekräftige und dokumentationsfeste Risiko- und Risikomanagementberichterstattung verfügen,⁹ dürften die Auswirkungen eines verstärkten Rückgriffs auf diese Unternehmen bei der Datengenerierung immens sein. So kann dies zur Folge haben, dass auch Unternehmen außerhalb des Anwendungsbereichs des CSR-RUG Prozesse wie Kunden-/Lieferantenreportings, CSR-Audits oder formalisierte CSR-Compliance-Systeme einführen müssen, um nicht die wirtschaftlichen Konsequenzen einer unzureichenden Informationsbereitstellung an den Geschäftspartner tragen zu müssen. Je nach Branche kann dies z.B. dazu führen, dass zur Sicherstellung einer unbelasteten Lieferkette die Zulieferer ihre eigenen Lieferantenzahlen reduzieren oder Lieferanten (z.B. aus bestimmten Ländern) präventiv

⁴ Vgl. Rimmelspacher/Schäfer/Schönberger, KoR 2017, S. 229.

⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3 dieses Beitrags.

⁶ Vgl. BT-Drucks. 18/9982, S. 40.

⁷ Vgl. BR-Drucks. 547/1/16, S. 6.

⁸ So auch Wulf/Niemöller, IRZ 2016, S. 245.

⁹ Vgl. ähnlich Maniora, KoR 2015, S. 155.

erst gar nicht mehr in die Lieferkette einbeziehen.¹⁰ Zwar stellt die CSR-Richtlinie in Erwägungsgrund 8 klar, dass die berichtspflichtigen Unternehmen ihre Berichtspflichten nicht pauschal an Zulieferer delegieren sollen, sondern dies mit Augenmaß und auf Basis von Risiko-/Wesentlichkeitseinschätzungen und Verhältnismäßigkeitsprüfungen erfolgen soll. Ob dieser Grundgedanken tatsächlich flächendeckend umgesetzt werden kann, muss allerdings die Anwendungspraxis in den kommenden Jahren zeigen.

III. Ort der Berichterstattung

Mit den Regelungen des § 289b HGB eröffnet der Gesetzgeber – im Einklang mit den Richtlinienvorgaben der EU – verschiedene Möglichkeiten zur Verortung einer nichtfinanziellen Erklärung. So kann die nichtfinanzielle Erklärung

- a) einen besonderen Abschnitt des Lageberichts (§ 289b Abs. 1 Satz 3 HGB) oder
- b) einen gesonderten nichtfinanziellen Bericht außerhalb des Lageberichts bilden (§ 289b Abs. 3 Satz 1 HGB).

Hinsichtlich der Eingliederung der nichtfinanziellen Erklärung in den Lagebericht ist neben der Erstellung eines besonderen Abschnitts auch eine Vollintegration der Angaben in den Lagebericht denkbar, welche sich als Umkehrschluss aus der Formulierung „wenn die nichtfinanzielle Erklärung einen besonderen Abschnitt [...] bildet“ ergibt.¹¹ Gegen eine Vollintegration in den Lagebericht sprechen allerdings oftmals praktische Erwägungen, z.B. die andere Ausrichtung der nichtfinanziellen Berichterstattung¹² im Hinblick auf die Berichtsperspektive oder die unterschiedliche Prüfungsintensität der Angaben.¹³ Entscheidet sich das Unternehmen hingegen für die Erstellung eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts, kann erneut zwischen zwei Varianten gewählt werden, wie dieser öffentlich zugänglich gemacht wird (§ 289b Abs. 3 HGB):

- Offenlegung zusammen mit dem Lagebericht im elektronischen Bundesanzeiger, oder
- Veröffentlichung auf der Internetseite des Unternehmens spätestens vier Monate nach dem Abschlussstichtag und für mindestens zehn Jahre.

Ein gesonderter nichtfinanzieller Bericht hat dieselben Mindestanforderungen zu erfüllen wie die nichtfinanzielle Erklärung. Wird er auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht, ist im Lagebericht hierauf unter Angabe der Internetseite Bezug zu nehmen. Analoge Regelungen gelten für die nichtfinanzielle Konzernberichterstattung gem. § 315b HGB. Hierbei besteht auch die Möglichkeit einer Zusammenfassung der nichtfinanziellen Berichterstattung des Mutterunternehmens mit der auf Konzernebene (§ 315b Abs. 1 Satz 2 HGB).

IV. Inhalt der nichtfinanziellen Berichterstattung

4.1 Angabepflichtige nichtfinanzielle Aspekte

Die Inhalte der nichtfinanziellen Berichterstattung sind in § 289c HGB kodifiziert. Durch die Kodifizierung von Mindestangaben soll zwar zum einen die Vergleichbarkeit nichtfinanzieller Angaben erhöht werden, zum anderen sollen diese aber auch mit den allgemeinen Grundsätzen der Finanzberichterstattung vereinbar bleiben. § 289c HGB ist auf die Inhalte einer nichtfinanziellen Konzernberichterstattung gem. § 315c Abs. 1 HGB entsprechend anzuwenden.

Die Angabepflichten des § 289c HGB werden zunächst in Abs. 1 mit der Forderung nach einer kurzen Beschreibung des Geschäftsmodells eingeleitet. § 289c Abs. 2–4 HGB definieren darauf folgend einen Mindestkatalog berichtspflichtiger Angaben zu verschiedenen nichtfinanziellen Belangen. Den inhaltlichen Rahmen hierzu spannt zunächst § 289c Abs. 2 HGB, wonach die nichtfinanzielle Berichterstattung zumindest Bezug nimmt auf:

- Umweltbelange,
- Arbeitnehmerbelange,
- Sozialbelange,
- die Achtung der Menschenrechte sowie
- die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Im Sinne eines prinzipienorientierten Ansatzes gibt der Gesetzgeber damit Minimalangaben vor. Durch die Prinzipienorientierung soll gewährleistet werden, dass gerade die nichtfinanzielle Berichterstattung spezifisch auf die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens eingehen kann. Eine standardisierte, regelorientierte Berichterstattung würde diesem Ziel nicht gerecht. Der Gesetzgeber flankiert die berichtspflichtigen Aspekte in § 289c Abs. 2 HGB zudem mit einer Reihe von Beispielen, welche jedoch nicht als Mindestanforderungskatalog an die Berichterstattung zu verstehen sind. Sie dienen vielmehr als Hilfestellung für das berichtende Unternehmen.



¹⁰ Vgl. auch Spießhofer, NZG 2014, S. 1283.

¹¹ Vgl. Kajüter, DB 2017, S. 619; Richter/Johne/König, WPg 2017, S. 567; Schmotz/Schmidt, DB 2017, S. 2878; A.A. Ruhnke/Schmidt, die die Vollintegration als nicht zulässig erachten.

¹² Der Begriff der nichtfinanziellen Berichterstattung umfasst im Folgenden sowohl die nichtfinanzielle Erklärung als auch den gesonderten nichtfinanziellen Bericht.

¹³ Vgl. Coenenberg/Fink, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg.), Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung, Wiesbaden 2017, S. 55.

4.2 Angabepflichten zu nichtfinanziellen Aspekten

Nachdem mit den berichtspflichtigen Aspekten der Rahmen für die Berichterstattung gespannt wurde, legt § 289c Abs. 3 HGB die konkreten Berichtspflichten zu den in § 289c Abs. 2 HGB vorgegebenen Aspekten fest. Dies beinhaltet

- eine Beschreibung der vom Unternehmen verfolgten Konzepte, inkl. der angewandten Due-Diligence-Prozesse,
- die Ergebnisse der oben genannten Konzepte,
- die wesentlichen Risiken, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit verknüpft sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die Aspekte haben oder haben werden, sowie die Handhabung dieser Risiken,
- die wesentlichen Risiken, die mit den Geschäftsbeziehungen des Unternehmens, seinen Produkten und Dienstleistungen verknüpft sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die Aspekte haben oder haben werden (soweit von Bedeutung und verhältnismäßig) sowie die Handhabung dieser Risiken durch das Unternehmen,
- die bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind,
- Hinweise auf im Jahresabschluss ausgewiesene Beträge und zusätzliche Erläuterungen dazu, soweit es für das Verständnis erforderlich ist.

Die genannten Berichtspflichten sind jedoch an eine erweiterte Wesentlichkeitsbeurteilung gekoppelt, die den bereits bestehenden Wesentlichkeitsgrundsatz¹⁴ des § 289 Abs. 3 HGB ergänzt. Entsprechend unterliegen der Berichtspflicht nur die Angaben, die sowohl für das Verständnis von Geschäftsverlauf, Geschäftsergebnis und Lage des Unternehmens als auch (aufgrund der „sowie“-Verknüpfung) für das Verständnis der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die nichtfinanziellen Aspekte erforderlich sind. Dies bedeutet, dass eine Berichtspflicht nur bei ausreichend konkretem Bezug zur finanzwirtschaftlichen Perspektive des Unternehmens und in der Konsequenz zum Unternehmenswert gegeben ist.¹⁵ Ergänzt werden die genannten Berichtserfordernisse um eine comply-or-explain-Regelung, wonach das Fehlen eines Konzepts zu einem berichtspflichtigen nichtfinanziellen Aspekt zu erläutern ist (§ 289c Abs. 4 HGB). Diese Regelung soll zusätzlich eine verhaltenssteuernde Wirkung entfalten und die verantwortungsvolle, nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensführung in den berichtspflichtigen Unternehmen stärken.

V. Überprüfung der Berichterstattung

§ 317 Abs. 2 HGB reglementiert die Prüfung des (Konzern-)Lageberichts. Konkretisiert werden die Anforderungen an die Prüfung der Lageberichterstattung u.a. durch den unlängst überarbeiteten IDW PS 350. Hinsichtlich der nichtfinanziellen (Konzern-)Berichterstattung ist nach § 317 Abs. 2 Satz 4 HGB nur zu prüfen, ob diese vorgelegt wurde. Im Fall einer Veröffentlichung eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts auf der Internetseite des Unternehmens ist vier Monate nach dem Abschlussstichtag eine ergänzende Prüfung durch denselben Abschlussprüfer durchzuführen, ob der Bericht auch tatsächlich vorgelegt und im Lagebericht hierauf Bezug genommen wurde.¹⁶ Wird bei dieser Prüfung festgestellt, dass der gesonderte nichtfinanzielle Bericht nicht vorgelegt wurde, ist der Bestätigungsvermerk gem. § 316 Abs. 3 Satz 2 HGB zu ergänzen. Damit legt der Gesetzgeber den Schluss nahe, die ergänzende Prüfung sei eine Nachtragsprüfung bzw. eine damit vergleichbare Prüfung, was in der Literatur mangels Ergebnisoffenheit der Prüfung jedoch z.T. kritisiert wird.¹⁷ Ungeachtet dieser Abgrenzungsfrage bleibt der Bestätigungsvermerk wie bei der Nachtragsprüfung im vorliegenden Fall jedoch grundsätzlich wirksam, er ist erforderlichenfalls lediglich entsprechend zu ergänzen.¹⁸ Die beschriebenen Regelungen setzen das Mitgliedstaatenwahlrecht des Art. 19a Abs. 6 der Bilanzrichtlinie 2013/34/EU zur inhaltlichen Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung nicht in deutsches Recht um. Dies trägt den Bedenken vieler Ersteller wie auch Prüfer Rechnung, dass nichtfinanzielle Informationen deutlich schwieriger zu prüfen sind als finanzielle Daten.¹⁹

Gleichwohl verlangt der Gesetzgeber mit den Regelungen in § 170 Abs. 1 AktG zur Vorlage von Abschluss und Lagebericht an den Aufsichtsrat und § 171 Abs. 1 AktG zur Prüfung der Unterlagen durch den Aufsichtsrat eine inhaltliche Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung durch den Aufsichtsrat – und das mit derselben Intensität wie für Abschluss und Lagebericht.²⁰ Betrachtet man diese Regelung im Lichte der nicht verpflichtenden inhaltlichen Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung durch den Abschlussprüfer, so kann der Aufsichtsrat zur Erfüllung seiner eigenen Prüfungspflichten nicht zwingend auf ein Prüfungsurteil des Abschlussprüfers zurückgreifen. Damit stellt der Gesetzgeber klar, dass von den Aufsichtsräten der berichtspflichtigen Unternehmen durchaus der Auf- und Ausbau eigener Kenntnisse im Hinblick auf die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung erwartet wird.²¹

¹⁴Vgl. ausführlich Fink/Kajüter/Winkeljohann, Lageberichterstattung, Stuttgart 2013, S. 146.

¹⁵Vgl. ähnlich Lühn, ZRFC 2015, S. 104; Haaker, StuB 2016, S. 312.

¹⁶So auch IDW PS 350.83.

¹⁷Vgl. Ruhnke/Schmidt, DB 2017, S. 2562.

¹⁸So auch IDW PS 400.107.

¹⁹Vgl. stellvertretend Haaker, StuB 2016, S. 312, der hier von einer »Erwartungslücke« spricht.

²⁰Vgl. IDW Positionspapier »Pflichten und Zweifelsfragen zur nichtfinanziellen Erklärung als Bestandteil der Unternehmensführung«, Düsseldorf 2017, S. 7.

²¹Vgl. BT-Drucks-18/11450, S. 45.

Trotzdem eröffnet der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat mit § 111 Abs. 2 Satz 3 AktG die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis eine externe inhaltliche Überprüfung der nicht-finanziellen Berichterstattung in Auftrag zu geben und damit ggf. das Vertrauen in die nichtfinanziellen Daten zu erhöhen.²² Dabei bestehen allerdings sowohl bzgl. der Prüfungsintensität als auch der Wahl des Erbringers der Überprüfungsleistung Freiheitsgrade – d.h. das Unternehmen ist nicht an den Abschlussprüfer gebunden. Im Falle einer freiwilligen inhaltlichen Überprüfung ist gem. § 289b Abs. 4 HGB das Prüfungsurteil gemeinsam mit der nichtfinanziellen Berichterstattung öffentlich zugänglich zu machen, allerdings erst für Geschäftsjahre, die ab dem 1. Januar 2019 beginnen. Die Berichterstattung zum Prüfungsurteil hat auch Angaben zu enthalten, die eine Einschätzung der Überprüfungsleistung ermöglichen. Dies könnten z.B. Ausführungen zu Prüfungsverfahren, -umfang, -maßnahmen oder zugrundeliegenden Standards sein. Interessante Auswirkungen auf die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung können sich auch aus ISA 720 zu den Verantwortlichkeiten des Abschlussprüfers im Zusammenhang mit sonstigen Informationen ergeben, wonach die inhaltlich nicht geprüften lageberichtstypischen Angaben im Geschäftsbericht durch den Abschlussprüfer kritisch zu lesen und zu würdigen sind.²³

In der Anwendungspraxis findet aktuell außerdem der International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (revised) große Beachtung, der häufig auf betriebswirtschaftliche Prüfungen angewendet wird, die qualitativ nicht den Status einer Prüfung oder prüferischen Durchsicht finanzieller (Jahresabschluss-)Daten haben. Dieser Logik folgend, wird ISAE 3000 (revised) häufig bei der Überprüfung von Nachhaltigkeitsberichten und nichtfinanziellen Informationen verwendet. Dabei sind jedoch die unterschiedlichen Grade an Prüfungssicherheit zu berücksichtigen, zwischen denen ISAE 3000 (revised) bei betriebswirtschaftlichen Prüfungen unterscheidet. Danach können solche Überprüfungen mit begrenzter Sicherheit (sog. limited assurance) oder mit hinreichender Sicherheit (sog. reasonable assurance) durchgeführt werden. Die Überprüfung mit hinreichender Sicherheit würde de facto der Prüfungssicherheit bei einer Abschlussprüfung entsprechen. Bei Überprüfungen zur Erlangung begrenzter Sicherheit wird das Prüfungsrisiko dagegen auf ein Maß vermindert, welches im Kontext des Prüfungsauftrags zwar vertretbar, aber dennoch höher als bei Prüfungen mit hinreichender Sicherheit ist.²⁴ Fakt ist jedoch, dass die Prüfungshandlungen im Falle einer Überprüfungen mit begrenzter

Sicherheit weniger Ressourcen in Anspruch nehmen und kostengünstiger sind als bei hinreichender Sicherheit.²⁵

VI. Fazit und Ausblick

Der deutsche Gesetzgeber hat mit der weitgehenden 1:1 Umsetzung der CSR-Richtlinie die nicht zuletzt aus dem prinzipienorientierten Ansatz resultierenden Gestaltungsspielräume mit in deutsches Recht übernommen. Den berichtenden Unternehmen wird dadurch lediglich ein Referenzrahmen mit Mindestanforderungen an die nicht-finanzielle Berichterstattung vorgegeben,²⁶ der die einer unternehmensspezifisch angepassten Berichterstattung inhärente Flexibilität jedoch nur unwesentlich begrenzt. Mit Blick auf den Adressaten geht damit eine erhöhte Diversität und folglich eine mangelnde Vergleichbarkeit der veröffentlichten Berichte einher, da die Berichtserfordernisse vergleichsweise allgemein formuliert sind und lediglich anhand formaler Berichtsgrundsätze konkretisiert werden. Dies zeigen auch erste Studien zu den veröffentlichten nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärungen oder (Konzern-)Berichten für das Geschäftsjahr 2017.²⁷

Daneben zeichnet sich bereits eine perspektivische Überarbeitung der CSR-Richtlinie und der damit verbundenen Berichtspflichten ab. So führt die EU-Kommission derzeit eine Eignungsprüfung der EU-Rechtsvorschriften zur Unternehmensberichterstattung (sog. fitness check on the framework for public reporting) durch, in der auch die aktuellen Regelungen zur nicht-finanziellen Berichterstattung im Hinblick auf Anwendungsbereich und Angabepflichten hinterfragt werden.²⁸

Vor diesem Hintergrund muss sich in den nächsten Jahren zeigen, ob sich der Lagebericht – praktisch wie auch regulatorisch – tatsächlich von einem Instrument der Finanzberichterstattung zu einem Element einer umfassenderen Unternehmensberichterstattung bzw. einem wirksamen Instrument der Corporate Governance entwickelt.²⁹ Den aktuellen Entbürokratisierungsbestrebungen des Gesetzgebers laufen diese Entwicklungen jedoch diametral entgegen. ▽

²² Vgl. BT-Drucks. 18/9982, S. 46; Veltte/Stawinoga, KoR 2016, S. 18.

²³ Vgl. ISA 720.14 (revised, E-DE); Seidler, BB 2018, S. 1067.

²⁴ Vgl. Moser, IRZ 2015, S. 79.

²⁵ Vgl. Lanfermann, BB 2017, S. 750.

²⁶ So auch Haaker/Freiberg, PiR 2016, S. 119.

²⁷ Vgl. stellvertretend Kajüter/Wirth, DB 2018, S. 1605 ff.; Kirsch/Wege, PiR 2018, S. 243 ff.

²⁸ Vgl. Fink, DRSC Quartalsbericht 1/2018, S. 4; Schmidt/Schmotz, DB 2018, S. 1038.

²⁹ Vgl. zu dieser These u.a. Fink/Schmidt, DB 2015, S. 2165.

DAS DREI-SCHALEN-MODELL: Geschäftsmodelle im digitalen Wandel



Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, Prof. Dr. Bettina Fischer,
Stephen Nabors, Bana Michael, Jerome Eufinger, Suhrab Khalili, Sven Liebsch

Einleitung

Geschäftsmodell – dieser Begriff wird im täglichen Sprachgebrauch häufig verwendet, ohne dass seine Bedeutung wirklich klar ist. In einem Praxisprojekt hat sich eine studentische Projektgruppe unter Leitung von zwei Professorinnen intensiv mit diesem Thema befasst.



Der Begriff „Geschäftsmodell“ (engl. business model) lässt sich auf einen Artikel von Bellmann et al. im Jahr 1957 zurückführen, konnte sich aber sowohl zu der Zeit, als auch in den Folgejahren, kaum etablieren (Osterwalder, Pigneur und Tucci 2005). Da das unternehmerischen Handeln durch das Aufkommen der New Economy Ende der 1990er Jahre neu gedacht werden musste, gewann das Geschäftsmodell-Konzept sprunghaft an Bedeutung. Dies wird sowohl anhand der Häufigkeit seiner Nennung in Wirtschaftsmagazinen, als auch in wissenschaftlichen Journals deutlich, welche Wirtz (2018) zum Studiengegenstand machte. Erscheint der Begriff im Jahr 1996 zunächst insgesamt nur 71-mal, findet er im Jahr 2000 in 924 Journals Verwendung. Mit dem digitalen Geschäftsmodell kam ein weiterer Begriff hinzu, der im Zuge des digitalen Wandels immer häufiger im öffentlichen Diskurs anzutreffen ist. Da es beiden Begriffen hinsichtlich ihrer Bedeutung, sowohl im Gebrauch von Wissenschaftlern, als auch von Medien und Managern an Einheitlichkeit fehlt, werden diese im Laufe der Arbeit analysiert und definiert. Im Ergebnis ergibt sich die Notwendigkeit, eine dritte Kategorie eines Geschäftsmodells zu entwickeln.



Sowohl Bieger (2011) als auch Jaekel (2015) sehen den Grund für eine mangelnde definitivische Schärfe des Begriffs Geschäftsmodell maßgeblich darin verortet, dass das Konzept durch den Einfluss verschiedener unabhängiger Wissenschaftsdisziplinen vorangetrieben wurde und sich somit isolierte Auffassungen des Geschäftsmodell-Konzeptes entwickelt haben. Nach Rentmeister und Klein (2003) fungiert ein Geschäftsmodell als Management-Werkzeug zur Geschäftsanalyse und Ideengenerierung. Die Autoren beschreiben das Modell auf abstrakter Ebene.



Osterwalder et al. (2005), definieren das Konzept nicht nur abstrakt, sondern konkretisieren es, indem sie auf mehrere Dimensionen eingehen, über die im Rahmen eines Geschäftsmodells Aussagen betroffen werden sollen. Als Dimensionen identifizieren sie das Produkt/das Nutzenversprechen (value), den Kunden (customers), die Wertschöpfung (how this is done) und die finanziellen Auswirkungen/die Ertragsmechanik (financial consequences).

Bei der Betrachtung der Definition von Johnson et al. (2018) fällt auf, dass sie eine komponentengeprägte Sichtweise auf Geschäftsmodelle vertreten. Dabei nennen sie vier Bestandteile, von denen das Kundennutzenversprechen (customer value proposition) als das mit Abstand wichtigste Element beschrieben wird. Wie bei Osterwalder et al. (2005) führen sie zudem die Ertragsmechanik (profit formula) an. Als dritte und vierte Komponente werden Schlüsselressourcen (key resources) und Schlüsselprozesse (key processes) festgelegt.

I. Interviews mit Geschäftsführern

Im Rahmen der Untersuchungen dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden qualitative Interviews mit Geschäftsführern von Unternehmen verschiedener Branchen geführt. Verortet lassen sich die Unternehmen in die Bereiche Finanzen, Maschinenbau, Nahrungsmittelindustrie, stationärer sowie Online-Einzelhandel und Online-Dienstleistungen. Allen Vertretern wurden im Zuge des Interviews anhand eines konzipierten Gesprächsleitfadens die gleichen Fragen zum Themenkomplex Geschäftsmodell gestellt.

Auf die Frage hin, was unter dem Begriff „Geschäftsmodell“ verstanden wird, wurde sehr heterogen geantwortet und teilweise versucht, sich der Begrifflichkeit mit Hilfe anderer betriebswirtschaftlicher Konzepte, wie dem der Geschäftsidee, der Unternehmensvision oder der Unternehmensstrategie anzunähern. Ein einheitliches oder gar trennscharfes Begriffsverständnis wurde somit auch unter Praktikern nicht erkennbar. Analog zu vorgestellten wissenschaftlichen Definitionen konnte jedoch festgestellt werden, dass sich das Geschäftsmodell-Konzept auch nach Meinung der Geschäftsführer aus mehreren Bestandteilen zusammensetzt. Am häufigsten genannt wurden Elemente, die sich unter die drei Dimensionen Wertschöpfung, Kundennutzen und Ertragsmechanik subsumieren lassen.

II. Zusammenführung zu einer neuen Geschäftsmodell-Definition

Durch die Analyse wissenschaftlicher Publikationen und qualitative Interviews mit Geschäftsführern unterschiedlicher Branchen, wurde der Grundstein für die Entwicklung einer eigenen Geschäftsmodell-Definition gelegt. Die komponentengeprägte Sichtweise auf Geschäftsmodelle wird geteilt und auf die Auswahl geeigneter Dimensionen besonderes Augenmerk gelegt.

Als Gemeinsamkeiten in den Ausführungen Osterwalders et al. (2005), Johnsons et al. (2008) und Schallmos (2013) können insbesondere die Dimension des Kundennutzens aber auch die Wertschöpfung und die Ertragsmechanik identifiziert und somit als essenzielle Bestandteile eines Geschäftsmodells betrachtet werden. Die Analyse der geführten Interviews bestätigt diese Erkenntnis. In der Einbeziehung der Partnerdimension von Schallmos (2013) oder der Aufteilung auf Schlüsselprozesse und Schlüsselressourcen von Johnsons et al. (2008) wird kein Mehrwert erkannt.

Jüngst ist auch die Publikation von Gassmann und Sutter (2016), die zu Geschäftsmodellen forschen, verfügbar. Die Wissenschaftler kommen zu ähnlichen Ergebnissen wie zuvor aufgeführt und die folgende Definition ist in Anlehnung an deren Arbeiten zu sehen: **Ein Geschäftsmodell dient als unternehmerisches Werkzeug und beschreibt die grundlegende Funktionsweise eines Unternehmens durch die Ausgestaltung der vier Dimensionen: Zielkunden (Wer), Ertragsmechanik (Wert), Nutzenversprechen und Leistungsangebot (Was) und Wertschöpfungskette (Wie).**

III. Das digitale Geschäftsmodell

Die digitale Transformation führt zu innovativen Entwicklungen. Disruptive Technologien ermöglichen es neuen Marktakteuren, sich gegen bereits etablierte, traditionell orientierte Wettbewerber zu behaupten oder diese gar vollständig vom Markt zu verdrängen (Jaekel 2015). In diesem Kontext wird häufig von digitalen Geschäftsmodellen gesprochen. Was genau ein digitales Geschäftsmodell ist und was es ausmacht, ist wissenschaftlich jedoch weitaus weniger ergründet als das Geschäftsmodell-Konzept im Allgemeinen. Initial kann zunächst festgehalten werden, dass es sich bei einem digitalen Geschäftsmodell um eine Ausprägungsform eines Geschäftsmodells handelt, welche sich von „klassischen“ Geschäftsmodellen durch die Art der digitalen Ausgestaltung der Geschäftsmodell-Dimensionen unterscheidet.

Hoffmeister (2015) bezeichnet ein digitales Geschäftsmodell als einen »**Austausch von einer Leistung und einer Gegenleistung, die zwischen einem nachfragenden und einem anbietenden System nach exakten Regeln über eine definierte technische Schnittstelle hinweg abläuft. Die Transaktion darf dabei nicht einmalig und zufällig ablaufen, sondern muss wiederholt werden können. [...] Die Transaktion findet immer zwischen Digitalsystemen statt [...] [und] Leistungen sind immer virtuell und digital.**«

Nach Gassmann und Sutter (2016), besteht ein Geschäftsmodell aus den vier Dimensionen Kunde, Ertragsmechanik, Nutzenversprechen-/Leistungsangebot und Wertkette. Hinsichtlich digitaler Geschäftsmodelle lassen die beiden Autoren dem Nutzenversprechen/Leistungsangebot (Was) sowie der Wertkette (Wie) besondere Bedeutung zukommen, da sie diese als Stellschrauben im Digitalisierungsprozess von Geschäftsmodellen begreifen. Werden beide Dimensionen gleichermaßen digital angepasst oder revolutioniert, sprechen die Autoren von einem digitalen Geschäftsmodell.

Was eine Digitalisierung des Nutzenversprechens und des Leistungsangebots meint, lässt sich gut anhand des Unternehmens Netflix aufzeigen. Netflix ist ein Medienunternehmen, welches seinen Kunden den Zugang zu den von ihnen angebotenen Film- und Serienproduktionen gegen Bezahlung verschafft. Zunächst positionierte es sich als Online-Videothek am Markt, welche die zu verleihenden Medien auf ihrer Online-Plattform anbot. Dort wurden sie von Kunden bestellt und von Netflix in haptischer Form als DVD oder Blu-ray Disc via Post zugestellt. Die Retoure erfolgte gleichermaßen. Im Zuge des Breitbandausbaus wurde es möglich, Filme und Serien durch Streaming über das Internet abrufbar zu machen. Daraufhin änderte Netflix seine Produktlogik und wurde von einer Online-Videothek von haptischen Produkten zu einem Video-on-Demand-Anbieter, der digitale, nicht-haptische Produkte an Kunden streamt. Das Leistungsangebot wurde digitalisiert. Der Nutzenwert für den Kunden steigerte sich durch den Konsum per Mausclick.



Eine Digitalisierung der Wertkette auf der anderen Seite reformiert die Prozesslogik. Dabei werden „Prozesse [...] innerhalb der Unternehmen grundlegend verändert und nicht lediglich digital abgebildet“ (Gassmann und Sutter 2016, S. 21). Als Beispiel dienen dazu Bestrebungen hin zur Industrie 4.0, deren Ziel es ist, „Produktionssysteme mithilfe von IT und dem Internet der Dinge [zu vernetzen] um prognosefähig zu sein und die Produktion effizienter zu gestalten.“ (Gassmann und Sutter 2016, S. 39). Auch die Suchmaschine Google ist beispielhaft für eine digitalisierte Wertkette. Hier werden Suchanfragen durch Algorithmen automatisiert bearbeitet, Werbung durch Big Data individualisiert und ebenfalls automatisiert im Auftrag von Werbekunden an die Suchmaschinennutzer gerichtet.

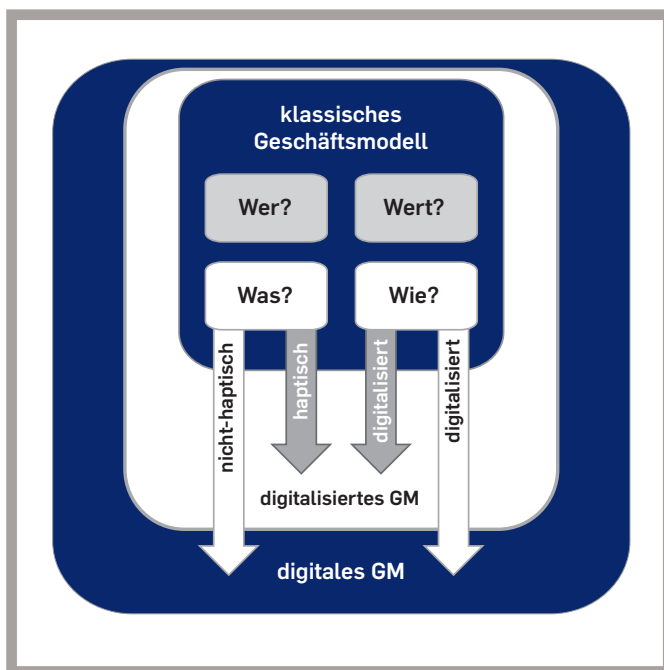


Abbildung 1: Eigene Darstellung von S. Nabors, J. Eufinger:
Das Drei-Schalen-Modell zur Kategorisierung von Geschäftsmodellen

IV. Das Drei-Schalen-Modell zur Kategorisierung von Geschäftsmodellen

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit wurde das in Abb. 1 dargestellte Drei-Schalen-Modell entwickelt, welches der Kategorisierung von Geschäftsmodellen (GM) dient. Nach Hoffmeister (2015) und Gassmann und Sutter (2016) bedarf ein digitales Geschäftsmodell eines digitalen, nicht-haptischen Produktes/Leistungsangebots. Die Interviews mit Geschäftsführern stützen diese These. Bei einem Geschäftsmodell, bei dem die Wertkette digitalisiert und der Nutzenwert für den Kunden durch die Nutzung der IT erhöht wurde, vom einem klassischen Geschäftsmodell zu sprechen, nur weil das Leistungsangebot ein haptisches und analoges ist, wäre jedoch nicht treffend und grob gerastert. Deshalb wurde neben den zwei Kategorien „klassisches Geschäftsmodell“ und „digitales Geschäftsmodell“ mit dem „digitalisierten Geschäftsmodell“ eine dritte Kategorie eröffnet, die sich zwischen den beiden anderen Kategorien verortet.

Die drei Formen eines Geschäftsmodells lassen sich folgendermaßen definitorisch abgrenzen:

Klassisches Geschäftsmodell ist die Ausprägungsform eines Geschäftsmodells, bei dem weder die Wertkette noch der Nutzenwert bzw. das Leistungsangebot digitalisiert wurde.

Digitalisiertes Geschäftsmodell ist die Ausprägungsform eines Geschäftsmodells, bei der die Nutzung, Vernetzung und Automatisierung von Informationstechnologien zur Erstellung und/oder zum Vertrieb haptischer Produkte für den Kunden im Mittelpunkt steht.

Digitales Geschäftsmodell ist die Ausprägungsform eines Geschäftsmodells, bei der die Nutzung, Vernetzung und Automatisierung von Informationstechnologien zur Erstellung und zum Vertrieb nicht-haptischer Produkte für den Kunden im Mittelpunkt steht. (siehe Tabelle 1)

Tabelle 1 veranschaulicht beispielhaft die Kategorisierung von Geschäftsmodellen anhand des Drei-Schalen-Modells.

Unternehmen	Leistungsangebot	Kundennutzen	Wertschöpfungskette	Geschäftsmodelltyp
Netflix	digital	durch IT gesteigert	digitalisiert	digitales GM
Zalando	haptisch	durch IT gesteigert	teilweise digitalisiert	digitalisiertes GM
Car2Go	haptisch und digital	durch IT gesteigert	teilweise digitalisiert	digitalisiertes GM
Drivy	digital	durch IT gesteigert	digitalisiert	digitales GM
Bäckerei	haptisch	nicht durch IT gesteigert	nicht digitalisiert	klassisches GM
Karstadt	haptisch	nicht durch IT gesteigert	teilweise digitalisiert	klassisches GM
Sparkasse	haptisch und digital	durch IT gesteigert	teilweise digitalisiert	digitalisiertes GM
BMW	haptisch und digital	teilweise durch IT gesteigert	teilweise digitalisiert	digitalisiertes GM
Google	digital	durch IT gesteigert	digitalisiert	digitales GM
Zeit Online	digital	durch IT gesteigert	teilweise digitalisiert	digitalisiertes GM

Tabelle 1: Eigene Darstellung von S. Nabors, J. Eufinger: Beispielhafte Kategorisierung von Geschäftsmodellen

V. Resümee

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Wesen des Geschäftsmodell-Konzeptes ergründet, Definitionen für das Konzept sowie für seine Ausprägungsformen erarbeitet und mit dem Drei-Schalen-Modell ein Kategorisierungswerkzeug für Geschäftsmodelle entwickelt. Diesem Modell können allerdings noch weitere Informationen entnommen werden. So ist für viele Geschäftsmodelle die Transformation zum digitalen Geschäftsmodell undenkbar, da diese zwingend mit der Digitalisierung des Leistungsangebots einhergeht. Der Bäcker kann jedoch seine Brötchen und der Juwelier kann seine Ringe nicht digitalisieren. Ganz im Gegenteil liegt der Nutzenwert ihrer Produkte gerade in deren Tangibilität. So sollte das digitale Geschäftsmodell nicht für alle Unternehmen die Zielvorstellung sein. Der Weg zum digitalisierten Geschäftsmodell durch Digitalisierung der Wertkette und IT-Einsatz zur Steigerung des Nutzenwertes sollte jedoch auch von ihnen beschränkt werden.

Literatur

- Bieger, Thomas (2011): **Innovative Geschäftsmodelle**. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag (Academic Network).
- Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (2016): **Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien**. München: Hanser.
- Hoffmeister, Christian (2015): **Was ein digitales Geschäftsmodell ausmacht**. Hg. v. Capital.de. Online verfügbar unter https://www.capital.de/karriere/-wie-man-ein-digitales-geschaeftsmodell-entwickelt?article_onepage=true
- Jaekel, Michael (2015): **Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle**. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Vieweg (essentials).
- Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M.; Kagermann, Henning (2008): **Reinventing Your Business Model**. In: Harvard business review 89, S. 50–59.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Tucci, Christopher L. (2005): **Clarifying Business Models. Origins, Present, and Future of the Concept**. In: Communications of the Association for Information Systems 16, S. 1–25.
- Rentmeister, Jahn; Klein, Stefan (2003): **Geschäftsmodelle – ein Modebegriff auf der Waagschale**. In: ZfB-Ergänzungsheft, 1. Jg., 2003, S.17–30.
- Schallmo, Daniel (2013): **Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle**. Zugl.: Ulm, Univ., Diss., 2012. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weiner, Nico; Renner, Thomas; Kett, Holger (2010): **Geschäftsmodelle im »Internet der Dienste«. Aktueller Stand in Forschung und Praxis**. Stuttgart: Fraunhofer-Verl.
- Wirtz, Bernd W. (2018): **Business Model Management. Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen**. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

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/>

HSA-NEUVERHANDLUNGEN

Prof. Dr. Thomas Kolb



I. Einleitung

Nach dem Willen des Gesetzgebers dient ein Universitätsklinikum der „hochschulnahen Maximalversorgung der Patienten.“ Insbesondere Patienten mit diagnose- bzw. therapieintensiven Erkrankungen sollen die bestmögliche Diagnostik und Therapie erhalten. Das Spektrum der erbrachten Leistungen erstreckt sich von ambulanten, vor- und nachstationären, teilstationären bis hin zu vollstationären Erscheinungsformen. Während sich der Gesetzgeber in den letzten Jahren sehr intensiv den stationären Behandlungsformen (sog. Fallpauschalen bzw. DRGs) widmete, wendet er sein Interesse nun verstärkt den ambulanten Leistungen zu.

Ein zentrales Thema ist die Vergütung der hochschulambulanten Leistungen (ehemals: Polikliniken). Die Hochschulambulanz – eigentlich ein Ort, an dem Studierende der Medizin die ambulante Versorgung der Patienten erlernen und erfahren sollen – bildet faktisch schon seit Jahrzehnten einen großen Teil der regulären (also vertragsärztlichen) ambulanten Versorgung. Die Folge sind sehr hohe Patientenzahlen und – hieraus resultierend – hohe Defizite der Universitätsklinik.

Nach vielen Jahren des Stillstands besteht erstmalig eine Möglichkeit für die Hochschulambulanzen (HSA), das seit langer Zeit nicht mehr auskömmliche Budget neu zu verhandeln.

Das bisherige System sah eine Pauschalierung des Budgets auf Basis von zuvor vereinbarten Plan-Leistungen vor. Prinzipiell birgt eine Budgetierung im Gesundheitswesen noch kein ökonomisches Dilemma. Problematisch wird ein solcher Mechanismus dann, wenn bei erbrachten Mehrleistungen das Budget konstant bleibt, der Stück-Erlös also degressiv abnimmt. Wirtschaftswissenschaftler kennen und schätzen diesen Effekt in Bezug auf die Fixkosten als sog. Fixkostendegressions-Effekt. Eine Degression der Erlöse ist dagegen nur dann hinzunehmen, wenn gleichzeitig die Stückkosten abnehmen und zwar schneller als die Stückerlöse sinken. Aufgrund der Kostenstruktur der ambulanten Gesundheitsleistung kann hiervon jedoch nicht ausgegangen werden.

Und genau hier setzt eine Änderung des Gesetzgebers an! Ermöglicht wurde dies durch eine Entscheidung der Bundesschiedsstelle, die auf Vorgaben des sog. GKV-Versorgungsstärkungsgesetzes fußt. Insbesondere die Vergütungsstruktur wurde den Vertragsparteien überlassen und hierin stecken Chancen, aber auch Risiken.

Im Einzelnen betrifft das folgende Inhalte:

- Die Entgeltbemessung soll nun auf einer Vollkostenbasis erfolgen.
- Bei der Ermittlung des Budgets gilt der Grundsatz der Beitragssatzstabilität.
- Es ist davon auszugehen, dass in der Regel eine Pauschale je Behandlungsfall zur Anwendung kommt.
- Je Universitätsklinik sollen maximal 50 Pauschalen mit den Sozialleistungsträgern vereinbart werden, die nach der Art der hochschulambulanten Versorgung und dem entstehenden Behandlungsaufwand differenziert werden können.
- Eine Ergänzung der Pauschalen um weitere Vergütungen (in Ausnahmefällen), mengensteuernde Elemente und nicht unmittelbar patientengebundene Leistungen ist ausdrücklich vorgesehen.
- Zahnmedizinische Leistungen der Hochschulambulanz sollen eine eigene Vergütungsvereinbarung erhalten.
- Neben vergütungsrelevanter Vorgaben wurden auch organisatorische Inhalte thematisiert. In die Hände der Vertragsparteien wurden somit folgende Inhalte übergeben:
 - Die Ermittlung der Kalkulationsgrundlagen.
 - Die Art und Höhe der Pauschalen inkl. der Mengensteuerung
 - Die Vereinbarung von zusätzlichen Entgelten.
 - Die Festlegung der Zahlungsfristen.
 - Eine endgültige Einigung über die Verwendung der Arzt-Nummer und die Erstellung eines HSA-Registers.

Ein wichtiger Aspekt wird die Vorgabe einer „Entgeltbemessung auf Vollkostenbasis“ werden. Aus den Erfahrungen der Ambulanzbereinigung der Krankenhäuser bei Übergang aus dem damaligen Kosten- und

Leistungsnachweis in die Leistungs- und Kalkulationsaufstellung im Jahr 1993 (sog. Netto-Budget) kann dies nur bedeuten, dass keine Grenzkostenkalkulation erfolgen soll. Allerdings bedeutet dies aus kostenrechnerischer und budgettechnischer Perspektive auch nicht, dass alle möglichen (also denkbaren) Kosten einkalkuliert werden dürfen. Für eine sachgerechte Kalkulation müssen vielmehr die ambulanten und die stationären Prozesse beschrieben und voneinander abgegrenzt werden. Insbesondere bei der Verrechnung der Gemeinkosten stellt dies für die Universitätskliniken eine große Herausforderung dar.

Von Bedeutung ist ebenfalls die Vorgabe zur Geltung des Grundsatzes der Beitragssatzstabilität nach §71 Absatz 1 SGB V. Dieser Grundsatz knüpft seit Anfang der 1990er Jahre grundsätzlich alle Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung an deren Einnahmen (sog. Einnahmenorientierte Ausgabenpolitik). Volkstümlich formuliert bedeutet er: „Es kann nur so viel Geld ausgegeben werden, wie zuvor eingenommen wurde!“ Eigentlich eine Binsenweisheit, die jedoch sehr praktische Relevanz im Gesundheitswesen besitzt. Unter Berufung auf diesen Grundsatz weisen die Sozialleistungsträger häufig darauf hin, dass Leistungen – trotz medizinischer Notwendigkeit – schlichtweg nicht bezahlt werden können.

In Ausnahmefällen kann jedoch gegen diesen Grundsatz verstoßen werden, damit die Versorgung der Versicherten nicht gefährdet wird. Er stellt also eine Öffnungsklausel für die Verhandlungen dar.

Die Vertragspartner auf Seiten der Krankenkassen und der Leistungserbringer haben die Vereinbarungen über die Vergütungen nach diesem Buch so zu gestalten, dass Beitragserhöhungen ausgeschlossen werden, es sei denn, die notwendige medizinische Versorgung ist auch nach Ausschöpfung von Wirtschaftlichkeitsreserven nicht zu gewährleisten (Grundsatz der Beitragssatzstabilität). [...]

Erfahrungsgemäß werden die Sozialleistungsträger diese Formulierung im Sinne einer Budgetbegrenzung interpretieren, während die Leistungserbringer für eine Budgetsteigerung plädieren. Dem Wortlaut folgend bietet er beide Interpretationsmöglichkeiten. Ausgehend von der stark defizitären Ausrichtung der Hochschulambulanzen, könnte das Pendel hierbei wohl eher zu Gunsten der Hochschulambulanzen ausschlagen!

Interessant und zugleich problembehaftet ist die Definition des Behandlungsfalls, die im Wesentlichen einer bekannten Formulierung des Bundesmantelvertrags Ärzte (BMV-Ä) folgt.

Die gesamte Untersuchung und Behandlung derselben Ambulanzdiagnose desselben Patienten während desselben Kalendervierteljahres zulasten derselben Krankenkasse in einer HSA derselben Hochschulklinik.

Zudem wurde der Übergang der Behandlung zum nächsten Kalendervierteljahr definiert. Über den BMV-Ä hinaus wird bei einer derartigen Konstellation ein neuer Fall generiert. Bereits im Rahmen der vertragsärztlichen Versorgung birgt jedoch genau diese (inhaltsgleiche) Definition abrechnungstechnischen Sprengstoff.

Ein einheitlicher Behandlungsfall liegt auch dann vor, wenn sich aus der zuerst behandelten Krankheit eine andere Krankheit entwickelt oder während der Behandlung hinzutritt oder wenn der Versicherte, nachdem er eine Zeit lang einer Behandlung nicht bedurfte, innerhalb derselben HSA im selben Kalendervierteljahr wegen derselben oder einer anderen Krankheit behandelt wird.

Die bekannte Frage „einer anderen Krankheit“ stellt schon heute die ambulanten Leistungserbringer (z.B. bei ambulanten Operationsleistungen nach §115b SGB V) vor erhebliche Probleme. Sie sollte im Rahmen von (Nach-)Verhandlungen präzisiert werden. Aktuell würde diese Formulierung bei einem Patienten mit einem Augenleiden, der zunächst ein Auge, dann das andere Auge versorgt bekäme, zu einem einzigen Fall führen. Eine derartige Zusammenführung ist bereits bei den Leistungen nach §115 b SGB V nicht sachgerecht!

Erfreulicherweise wurde mit der Regelung einer „anderen Ambulanz-Diagnose“ die Behandlung durch eine „andere HSA“ geklärt. Sie soll einen eigenen Behandlungsfall auslösen und folgt damit einer sachlogisch korrekten Betrachtung. Fälle, die auf Grund der Beschaffenheit durch mehrere Hochschulambulanzen behandelt werden, bekommen keine gemeinsame Vergütung. Berücksichtigt man, dass die Behandlungsfälle in den Hochschulambulanzen eine eher aufwendigere Diagnostik und Therapie nach sich ziehen, so hätte eine solche Zusammenführung das Finanzierungsdilemma der Universitätskliniken eher verschärft und nicht verbessert.

Zunächst nicht sachgerecht erscheint die Formulierung, dass das Ende der Anspruchsberechtigung eines Versicherten bei seiner Krankenkasse im Laufe des Behandlungsfalls im Quartal oder der Kassenwechsel im Laufe des Behandlungsfalls im Quartal keinen neuen Behandlungsfall auslöst. In diesen Fällen ist der Behandlungsfall der am Tag der Erstbehandlung im Quartal zuständige Krankenkasse zugeordnet.

Diese Regelung scheint lediglich der Organisationsvereinfachung zu dienen. Würden derartige Fälle analog zum vertragsärztlichen Bereich behandelt, wären zwei Fälle (alte Krankenkasse – neue Krankenkasse) zu generieren und datentechnisch zu übermitteln. Darüber hinaus – und das könnte aus Sicht der Sozialleistungsträger u.U. ein großes Problem werden – könnten einzelne Hochschulambulanzen auf den Gedanken kommen, dass allein durch den Wechsel der Krankenkasse eine zweite HSA-Pauschale zu vergüten wäre. Bei allem Verständnis für die angespannte Situation der Universitätskliniken wäre eine solche Verfahrensweise nicht sachgerecht. >>

Recht wenige Anhaltspunkte liegen zur Vereinbarung des eigentlichen Vergütungssystems vor, obwohl sich die anstehenden Verhandlungen gerade um seine Kernfragen drehen werden:

II. Art der Pauschale und der weiteren Entgelte

Hier könnten Entgelte auf Basis einer Kopfpauschale, einer Fallpauschale oder sogar einer Einzelleistungsvergütung in Frage kommen. Aus den Erfahrungen der Abrechnung nach den §§115 b und 116 b SGB V sollte diese zentrale Frage eine eindeutige Positionierung erfahren und nicht im Sinne eines „soweit möglich ist ... zu verwenden“. In den vorgenannten Leistungsbereichen der §§115 b und 116 b SGB V wird auf den EBM verwiesen, der seinerseits mannigfaltige Möglichkeiten des Dissenses bietet. Zeitgemäß wäre hier eine Vergütung nach dem Vorbild einer Fallpauschale, die eine indikations- oder gar prozedurbezogenen Vergütung ermöglicht. Allerdings zwingen fallorientierte Entgelte – im Gegensatz zu „kopf-orientierten“ Entgelten – in der Folge zu Wiederaufnahmeregelungen, falls der Patient erneut die Behandlungseinrichtung aufsucht.

III. Ermittlung der Entgelte

Der zweite zentrale Punkt für die Vertragsparteien wird die Art der Entgeltfindung werden. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Verhandlungsinhalte auf Basis einer eigenen Kalkulation der Vertragsparteien oder in Anlehnung an ein bestehendes Vergütungssystem erfolgen sollen. Dem Antrag der Deutschen Krankenhausgesellschaft folgend hatte die Bundesschiedsstelle der Orientierung am Einheitlichen Bewertungsmaßstab eine Absage erteilt. Spannend wird nun die Frage, woran sich die Vertragsparteien besser orientieren sollten? Schließlich soll die Vergütung für eine ambulante Behandlung gefunden werden! Am stationären DRG-Tarif?

IV. Priorisierung der zu verhandelnden Leistungen

Aus rein verhandlungsökonomischen Gründen ergibt sich die Frage einer Priorisierung der zu verhandelnden Leistungen. Die Vertragsparteien sind sicherlich ob der großen Anzahl an möglichen Entgelten (bis zu 50) mit der Aufgabe überfordert, über sämtliche HSA-Leistungen einer Universitätsklinik gleichzeitig zu sprechen. Im Sinne einer Prioritätenbildung (u.U. auf Basis einer einfachen ABC-Analyse) sollte die Verhandlungsaktivität jedoch fokussiert erfolgen.

V. Geltung des »Prinzips Vernunft«

Zudem sollten die Vertragsparteien ein hohes Maß an Vernunft walten lassen was die Anzahl der Pauschalen betrifft. Das Ausnutzen der Obergrenze von bis zu 50 Pauschalen mag reizvoll erscheinen, führt jedoch im Kern nicht zu einer hohen Qualität des Systems. Vielmehr sollten wohlüberlegte Grundlagen diskutiert und u.U. Leistungsgruppen gebildet werden. Die Detailverliebtheit der Vertragsparteien hat bereits in mehreren Fällen eher zu einer Verschlechterung als zu einer Verbesserung der Situation für die Nutzer der Systeme geführt. Erwähnt seien beispielsweise der sehr hohe und teilweise nicht mehr beherrschbare Detaillierungsgrad des DRG-Systems mit aktuell ca. 1.200 DRGs (zzgl. Sonderentgelten) oder der extrem umfangreiche Katalog an Einzelleistungen für Ambulante Operationen und stationersetzende Eingriffe nach §115 b SGB V, der bis herunter auf die OPS-Ebene gegliedert ist.

VI. Öffnung des Budgets

Bereits erwähnt wurde die Öffnungsklausel nach §71 Absatz 1 SGB V, die sicher zu erheblichen Unstimmigkeiten zwischen den Vertragsparteien führen wird, aber insbesondere für die Universitätskliniken eine große Chance bietet.

VII. Vereinbarung von Ausgleichen bei Mehr- oder Minderleistungen

Schließlich wird die Verhandlung einer Ausgleichsregelung zwischen geplanten und erbrachten Leistungen gerade für die Seite der Universitätskliniken von erheblicher Bedeutung sein. Wie bereits erwähnt ist bisher ein Ausgleich zwischen geplanten und erbrachten Leistungen grundsätzlich nicht vorgesehen bzw. von Seiten der Sozialleistungsträger nicht erwünscht.

Dies führt in der Folge dazu, dass bei einer Überschreitung der geplanten Menge der Erlösbetrag je Fall sinkt, da das verhandelte Budget prinzipiell fix vereinbart wird. Gerade diese nicht mehr zeitgemäße Budgetsystematik wurde im vertragsärztlichen Bereich bereits vor Jahren durch die Einführung des sog. Regelleistungsvolumens abgeschafft. Umgangssprachlich wurde dieser Effekt als „Punktwertverfall“ bezeichnet. Eine Neuverhandlung der Vergütung bietet nun die Möglichkeit, einen Ausgleich zwischen der vereinbarten und der tatsächlichen Menge – nach dem Vorbild der stationären Ausgleichsmechanismen oder der Absicherung mit Hilfe eines „Regelleistungsvolumens“ - zu berücksichtigen.

Die Neuverhandlung der HSA-Leistungen bietet also in der Tat zahlreiche gesundheitsökonomische Chancen und Risiken. Zu gegebener Zeit wird zu bewerten sein, in welcher Weise die Vertragsparteien ihrer Verantwortung gerecht werden konnten. Einfach wird es sicher nicht werden und das Betätigungsfeld für die Gesundheitsökonomie bleibt weit!

Akten oder Analytics?

Mach mit uns
den Unterschied.



Finde bei KPMG heraus, wie intelligente Tools Massendaten automatisch verknüpfen und so aussagekräftige Analysen schaffen. Gehe jetzt als Teil unseres starken Teams die Herausforderungen der Zukunft an.

kpmg.de/gamechanger

#GameChanger



HAT DER FINANZPLATZ FRANKFURT DAS POTENZIAL VON LONDON?

Prof. Dr. Frank Görgen / Jan Aalrust



Stabile wirtschaftliche Verhältnisse, sozialer Frieden und ein hoher Freizeitwert sprechen für die Rhein-Main-Metropole. Der Finanzplatz London steuert dagegen mit dem Brexit auf größere Probleme zu. Könnte Frankfurt durch verstärkte Initiativen des Städtemarketings gerade jetzt viele Arbeitgeber von der Insel nach Frankfurt locken und langfristig zum bedeutendsten Finanzplatz Europas werden?

Jan Aalrust beschäftigte sich hiermit in seiner Thesis an der Hochschule RheinMain im Studiengang Insurance & Finance.

I. Einleitung

Finanzzentren zeigten trotz einiger Turbulenzen im politischen und ökonomischen Umfeld in der Vergangenheit ein erstaunliches Beharrungsvermögen. Ihre Rolle als Knotenpunkt für Handelswege ist über Jahrhunderte gewachsen. London ist ein sehr gutes Beispiel. Die bis in das Kolonial-Zeitalter zurückgehenden Wurzeln der Londoner Finanzinstitute prägen noch heute deren Marktstellung in Nordamerika und in Asien. So gehören die einst vom britischen Banker John Piermont Morgan in den USA gegründete gleichnamige Bank ebenso wie die in Hong Kong gegründete HSBC nach wie vor zu den weltweit bedeutendsten Spielern auf dem Finanzmarkt. Die mächtigen britischen Finanzinstitute haben die regierenden Politiker ganz gut im Griff. Auf ihr Drängen nahm die Regierung so manches strenge Regulierungsvorhaben wieder zurück. HSBC räumte sogar öffentlich ein, sich mit dem Gedanken ernsthaft zu befassen, den Sitz der Gesellschaft von London ins Ausland zu verlagern. Die Londoner Großbanken geben sich Mühe, diese Spannung aufrechtzuerhalten, indem sie betonen, solche Standortentscheidungen regelmäßig zu prüfen. In einem Interview beschrieb der britische Finanzprofessor Andre Spicer die City of London daher als einen riesigen Flugzeugträger, der vor dem europäischen Festland liege und von dem aus die Finanzinstitute jederzeit starten könnten, um günstige Flugziele zu erreichen.¹

Aber welche Faktoren bedingen die Wettbewerbsfähigkeit eines Finanzplatzes? Und ist Frankfurt ein bevorzugter Landeplatz? In diesem Zusammenhang scheint das vom US-Ökonomen Porter entwickelte Modell eine

gute Orientierungshilfe zu sein. Von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit sind vier Faktoren, die Porter als sich gegenseitig stützende Kanten eines Diamanten beschreibt.² Die Faktorbedingungen (d.h. vor allem die Qualifikation von Arbeitskräften), die Nachfragebedingungen (z.B. die wirtschaftliche Lage, Kaufkraft und Ansprüche der Kunden), Wettbewerbsstrukturen, das Vorhandensein von Unternehmensclustern sowie unterstützenden Branchen. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Rolf E. Breuer, nannte denn auch ein breites Bildungs- und Forschungsspektrum, ein attraktives Lebensumfeld mit entsprechendem Kulturangebot, ein starkes ökonomisches Umfeld und professionelle Marktteilnehmer mit guten Produkten als wesentliche Faktoren für die Entwicklung eines starken Finanzplatzes. Nicht zuletzt seien eine starke Börse im Zentrum sowie eine gute Infrastruktur entscheidend. Wichtige Nebenbedingung sei ein geschäftsfreundliches regulatives Umfeld.³

II. Schrecken das deutsche Arbeitsrecht und starke Regulierungen angelsächsische Finanzdienstleister ab?

Noch immer lebt der Mythos des deutschen Sozialstaates. Einige internationale Finanzhäuser befürchten, die starken Arbeitnehmerrechte und vergleichsweise hohen Steuern würden den Standort Frankfurt unattraktiv machen. Aber ist Frankfurt deshalb aus dem Rennen? Mit dem Finanzplatz Dublin wird weder London noch Frankfurt in dieser Hinsicht konkurrieren können. Allerdings hat die Rettung des Bankensektors den irischen

¹ Trentmann, N.: Warum die Liebe der Banken zu London verblasst, in: Die Welt vom 27.4.15, <https://www.welt.de/wirtschaft/article140146053/Warum-die-Liebe-der-Banken-zu-London-verblasst.html> (Abruf 3.2.18)

² Porter, M.E.: Nationale Wettbewerbsvorteile, Wien 1993, S. 151.

³ Breuer, R. E.: Der Finanzplatz Deutschland im Wettbewerb, in: Büschgen, H.E. (Hrsg.): Finanzplatz Frankfurt an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Frankfurt 1998, S. 146.

⁴ Trentmann, N., Warum die Liebe der Banken zu London verblasst, in: Die Welt vom 27.4.15, <https://www.welt.de/wirtschaft/article140146053/Warum-die-Liebe-der-Banken-zu-London-verblasst.html> (Abruf 3.2.18).

⁵ Bankenverband: Analyse des Bankenverbandes zu den Konsequenzen aus dem britischen Referendum vom 23. Juni 2016, Berlin, 26.1.17, https://bankenverband.de/media/files/Brexit_Analyse_Bankenverband.pdf, Abruf 6.3.17, S. 33f).

⁶ Winter, S.: Wir werden vieles ja auch in London belassen, in: Börsenzeitung vom 25.2.17, S. 3

⁷ Volkery, C.: EU-Beschluss schockiert Londoner City, in: Spiegel Online vom 28.2.13, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bankerboni-schock-in-der-londoner-city-a-886126.html> (8.2.17).

⁸ Frühauf, M.: »Der Brexit wird für Banken eine teure Angelegenheit«, in: FAZ vom 29.8.17, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/experten-langzeitfolgen-des-brexit-werden-unterschuetzt-15172606.html> (Abruf 3.2.18)

⁹ o.V.: Helaba sieht Frankfurt europaweit als Nummer 2, in: Börsenzeitung vom 8.3.17, S. 4

¹⁰ Schreiber, M.: Brexit-Vorbereitung: Goldman Sachs eröffnet die Jagd auf Frankfurter Büros, in: Süddeutsche Zeitung vom 5.10.17, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/finanzplatz-frankfurt-brexit-vorbereitung-goldman-sachs-eroeffnet-die-jagd-auf-frankfurter-bueiros-1.3695660> (Abruf 3.2.17)

¹¹ Brühl, V., zitiert nach o.V.: Warum das Brexit-Jobwunder in Frankfurt auf sich warten lässt, <http://www.hessenschau.de/wirtschaft/warum-das-brexit-jobwunder-in-frankfurt-auf-sich-warten-laesst-brexit-banken-frankfurt-100.html> (7.2.18)

Staat im Zuge der Finanzmarktkrise 2008/2009 in eine drohende Zahlungsunfähigkeit gebracht. Großbritannien und Deutschland konnten ihre Kreditratings trotz der teuren Bankenrettungen zwar halten, aber die Erfahrungen sollten sich in Zukunft nicht wiederholen. Die Briten haben aus der Krise gelernt und seitdem versucht, die Branche finanziell an den Folgen der Verwerfungen zu beteiligen. In London fallen nach mehrfachen Erhöhungen inzwischen recht hohe Abgaben für die Banken an.⁴

Ein strenges Arbeitsrecht ist den Branchenlobbyisten insbesondere für die besonders qualifizierten Fachkräfte ein Dorn im Auge. So empfiehlt der Bankenverband für sehr gut verdienende Mitarbeiter eine Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes.⁵ Kritisch werden auch Obergrenzen für Managementgehälter gesehen, wenn diese nicht europaweit, sondern nur für Deutschland gelten.⁶ Aber in der EU gab es eine für die britische Bankenszene bittere Entscheidung. Am Ende setzten die EU-Parlamentarier eine harte Regulierung durch. Seit dem 1. Januar 2014 dürfen Boni in der Finanzbranche nur noch doppelt so hoch wie die Festgehälter sein. Zur Freude der linken politischen Szene sowie zum Entsetzen des damaligen Londoner Bürgermeisters Boris Johnson und der Londoner Bankenlobby. Die Londoner prognostizierten Wettbewerbsvorteile für die US-Banken und ein weiteres Entfremden der Briten von der EU.⁷ Die Londoner hofften anfangs noch den Vorstoß der EU kippen zu können, zogen ihre Klage aber wegen Aussichtslosigkeit zurück.

Eine andere Sache ist eine unschöne Auswirkung des deutschen Kündigungsschutzes. Dieser kann zu Abfindungszahlungen im siebenstelligen Euro-Bereich führen. Der Verband der Auslandsbanken plädiert für eine Begrenzung der Zahlungen auf 300.000 bis 500.000 Euro für Mitarbeiter/innen, die ein Jahresgrundgehalt von deutlich mehr als 200.000 Euro haben. Die tatsächliche Einigung auf derartige Regelungen ist jedoch schwieriger als es auf den ersten Blick scheint. Sie dürfte Begehrlichkeiten anderer Branchen wecken und so schnell nicht umsetzbar sein.⁸

Bisher war die These nicht haltbar, dass regulatorische und arbeitsrechtliche Maßnahmen mit einer relativ starken staatlichen Eingriffsqualität geschäftsschädigende Auswirkungen auf Standortentscheidungen von Finanz-

instituten haben müssen. Allerdings war auch bisher Großbritannien EU-Mitglied und damit in vielen Fällen an den gleichen Rechtsrahmen gebunden.

III. Ist der Brexit ein Game Changer?

Ende März 2019 wird Großbritannien die EU verlassen, so dass einige Standortfaktoren in Bewegung kommen könnten. Die Vorbereitungen der Banken laufen bereits auf Hochtouren.

Entscheidend für die weitere Entwicklung des Finanzplatzes Frankfurt wird sein, wie groß die Präsenz der Finanzinstitute außerhalb Londons nach dem Brexit sein muss, um reibungslos Kunden auf dem europäischen Kontinent zu bedienen. Die von Aarust befragten Experten erwarten nicht den Exodus von Londoner Banken und Institutionen im Sinne der Entstehung eines „New London“. Allerdings wird es zu Verlagerungen von Unternehmensteilen kommen.

Frankfurt wirbt wie andere Finanzplätze intensiv um solche Verlagerungen. Auch wenn nur zwei bis drei Prozent der rund 400.000 Beschäftigten am Londoner Finanzplatz, also ca. 8.000 Personen, nach Frankfurt verlagert werden, würde dies zu einem Beschäftigungszuwachs von mehr als 10 % in der Frankfurter Finanzbranche führen.⁹ Hinzu kämen Netzwerkeffekte beispielsweise durch eine vermehrte Tätigkeit von Unternehmen der Beratungs-, IT- und Kommunikationsbranche. Die in der Diskussion genannten Zahlen sind insgesamt mit großer Vorsicht zu genießen, auch weil sie sehr stark voneinander abweichen. Der Frankfurter Oberbürgermeister Peter Feldmann zum Beispiel traut ihnen nicht und rechnet damit, dass die zusätzlichen Stellen den Arbeitsplatzabbau der Institute im günstigen Fall ausgleichen.¹⁰ Feldmanns Skepsis ist nachvollziehbar. Von den derzeit etwa 60.000 Arbeitsplätzen werden bereits in den nächsten Jahren viele wegfallen. So kündigten die Deutsche Bank und die Commerzbank den Abbau mehrerer Tausend Stellen an. Bis zum Jahr 2025 rechnet der Branchenexperte Volker Brühl sogar damit, dass jeder dritte Arbeitsplatz wegfällt.¹¹ Immerhin könnten gezielte Maßnahmen des Standortmarketings die dramatische Entwicklung wenigstens dämpfen. Auch könnte Frankfurt von anderen Dienstleistungsbranchen im Zuge des Brexits profitieren. >>

Der Londoner Finanzplatz wird gegenüber Frankfurt selbst bei hartem Durchführungsweg des Brexits noch lange auf nachstehende Standortvorteile bauen können:

- **Starke Unternehmenscluster und Agglomerations-effekte.** Der Finanzplatz London zieht traditionell junge Talente wegen seiner Größe, Dynamik, Internationalität und seines kosmopolitischen Charmes stark an. Die großen Finanzhäuser können aus einem riesigen Fundus motivierter und leistungsstarker Arbeitskräfte schöpfen. Die deutlich geringere Größe von Frankfurt ist beim Blick auf die Beschäftigungszahlen offensichtlich. Am Finanzplatz London arbeiten derzeit fast 400.000 Beschäftigte in der Branche. In Frankfurt sind es etwas mehr als 60.000.¹²
- **Anzahl hochqualifizierter Führungskräfte und Spezialisten in der Branche.** London besticht durch ein starkes Bildungsangebot und mit berühmten Business Schools, die es in den Weltranglisten noch etwas weiter bringen als die soliden Frankfurter Hochschulen. Im weltweiten Top-100-Ranking der Masterstudiengänge für den Finance-Bereich wird der Unterschied überdeutlich.¹³ Die London Business School belegt den ersten Platz und eine weitere britische Universität den 4. Platz. Insgesamt ist Großbritannien mit 19 Universitäten im Ranking vertreten. Von den deutschen Hochschulen schafften es nur zwei in das Top-100-Ranking: Die WHU in Vallendar auf den 20. Platz und die Frankfurt School of Finance & Management auf den 83. Platz. Lediglich eine weitere deutsche Hochschule wird in den Rankingplätzen bis 129 genannt, die EBS im Rhein-

gau. Das Aufholen im Ranking ist ein harter Weg. Deutschland müsste im Wettbewerb der Hochschulen mit einer Finance-Ausrichtung zunächst einmal den Finanzplatz Paris einholen. Die französischen Hochschulen sind immerhin neun Mal im Top-100-Ranking vertreten, davon einmal unter den Top 3.

- **Das historische Erbe.** Die beiden Weltkriege warfen die deutschen Großbanken in der Entwicklung ihres internationalen Geschäfts dramatisch zurück. Der Brexit wird manchen britischen Finanzdienstleister weit weniger belasten als es auf den ersten Blick scheint, da deren Geschäfte in asiatischen Märkten ein Potenzial haben, das deutsche Institute so schnell nicht ausschöpfen können. Der britische Schatzkanzler Hammond vermutet, dass sich das globale Finanzzentrum im Zuge eines harten Brexits von London nicht nach Frankfurt oder Paris, sondern nach New York und Singapur verlagert.¹⁴
- **Die schwache Profitabilität deutscher Großbanken.** Im Vergleich gelang es den beiden deutschen Großbanken zwischen 2006 – 2016 nicht, die Profitabilität der internationalen britischen Häuser zu erreichen. Die Kosten für Rechtsstreitigkeiten zehrten die Gewinne der Deutschen Bank seit 2010 fast auf. Die Ergebnisse der Commerzbank bewegten sich auf vergleichsweise stabilem, aber niedrigem Niveau. Gleichwohl war auch die überwiegend national tätige Lloyds Banking Group bei weitem nicht so profitabel wie die stark international ausgerichteten britischen Häuser. (**Abb. 1**)

¹² o.V.: Helaba sieht Frankfurt europaweit als Nummer 2, a.a.O.

¹³ QS World University Rankings: Masters in Finance Rankings 2018, <https://www.topuniversities.com/university-rankings/business-masters-rankings/finance/2018> (Abruf 4.2.18)

¹⁴ o.V.: Britischer Schatzkanzler lästert über Frankfurt, in: FAZ vom 25.1.18, <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/britischer-schatzkanzler-finanzmetropole-frankfurt-ist-fantasie-15416853.html> (Abruf 3.2.18)

Bank	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010- 2016
Britische Großbanken								
HSBC*	8.523	10.478	8.852	10.366	8.313	8.850	1.837	57.219 (67.135 €***)
Barclays*	3.564	3.007	-1.041	540	-120	-324	1.751	7.377 (8.655 €***)
Lloyds*	-320	-2.787	-1.427	-838	1.187	546	2.092	-1.547 (-1.915 €***)
Standard Chartered*	2.805	3.024	3.084	2.616	1.586	-1.436	-183	11.496 (13.488 €***)
Deutsche Großbanken								
Deutsche Bank**	2.310	4.132	237	666	1.663	-7.022	-1.678	308
Commerzbank**	1.430	638	6	78	264	1.062	279	3.757

Abb. 1: Jahresüberschüsse der Top-Großbanken in Großbritannien und Deutschland in Mio. und in Landeswährung; Quelle: Geschäftsberichte der Banken (Legende: * Werte in Pfund Sterling; ** Werte in Euro; ***Umrechnung in Euro in Klammern, Kurs 30.12.16: 1,1733)

¹⁵ Dams, J./Grabitz, I./Kunz, A.: »Keine Stadt in der EU kann Londons Rolle übernehmen«, in: Die Welt vom 11.6.17, <https://www.welt.de/wirtschaft/article165407642/Keine-Stadt-in-der-EU-kann-Londons-Rolle-uebernehmen.html> (Abruf 3.2.18)

¹⁶ Frühauf, M.: »Der Brexit wird für Banken eine teure Angelegenheit«, a.a.O.

¹⁷ Frühauf, M.: »Wir werden der wichtigste Finanzplatz auf dem Kontinent sein«, in: FAZ vom 21.11.17, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/volker-bouffier-frankfurt-ist-ohne-eu-bankenaufsicht-stark-15303390.html> (Abruf 3.2.18)

¹⁸ Balderjahn, J.: Standortmarketing, 2. Aufl., Konstanz 2014, S. 53-55

¹⁹ Finanzplatz e.V.: Finanzplatz Deutschland – Dynamik für Europa, Frankfurt 1999, S. 18-21

²⁰ Ackermann, J.: Finanzplatz Frankfurt, in: Köper, C./Reichert, K./Stolte, D./Volhard, R. (Hrsg.): Für Frankfurt leben – Petra Roth zum 60. Geburtstag, Frankfurt 2004, S. 237

²¹ IFD, Finanzstandort Bericht Nr. 2, Frankfurt am Main 2006, S. 4-5

²² Frankfurt Main Finance: Satzung Frankfurt Main Finance, <http://frankfurt-main-finance.com/wp-content/uploads/2016/10/Satzung.pdf>, S. 3 (Abruf 6.3.17)

Viel spricht dafür, dass London weiterhin führende europäische Finanzmetropole bleibt. Statt eines einzigen Zentrums in der Euro-Zone ist eine Spezialisierung in einzelnen Standorten für bestimmte Geschäfte und Institutstypen wahrscheinlich.¹⁵ Auf lange Sicht könnte es wieder zu einer Konsolidierung der Branchenstandorte kommen, da der Brexit für viele Banken eine teure Angelegenheit wird. Die von London in den Euroraum verlagerten Einheiten benötigen unter Umständen eine Ausstattung mit Eigenkapital, die Einrichtung spezieller Funktionen wie Risikomanagement, Rechnungswesen und IT-Infrastrukturen. Alleine den Bedarf an zusätzlichem Eigenkapital schätzt die Beratungsfirma Oliver Wyman auf 30–50 Mrd. Dollar.¹⁶

IV. Wie Frankfurt aufholen könnte

Auch wenn der Finanzplatz London seine führende Rolle in Europa noch lange behalten wird, ist der Bedeutungszuwachs des Finanzplatzes Frankfurt durch gezielte Initiativen gestaltbar. So können sich Standorte zum Beispiel um den Sitz europäischer Behörden bewerben, wie es kürzlich im Falle der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) geschah. Dabei lassen sich teilweise ungewöhnliche Schritte beobachten. Manche Standorte warben mit mietfreien Büroräumen. Frankfurt wollte sich bewusst nicht für solche Anreize entscheiden, erläuterte der hessische Ministerpräsident Volker Bouffier und verwies auf namhafte angelsächsische Häuser, die dennoch ihre Entscheidungen zugunsten des Finanzplatzes getroffen haben.¹⁷

Zielgruppen des Standortmarketings sind Entscheider in Finanzinstituten sowie Personen, die Standortentscheidungen vorbereiten wie Analysten und Referenten.¹⁸

An Initiativen in öffentlicher und privater Trägerschaft zur Förderung der Attraktivität des Finanzplatzes Frankfurt hat es in der Vergangenheit nicht gemangelt.

Zu den frühen namhaften Finanzplatzinitiativen gehört der Finanzplatz e.V., eine Initiative, in deren Fokus bewusst die deutschlandweite Wettbewerbsfähigkeit der Finanzindustrie mit Auswirkungen auf Frankfurt stand. Die Initiative, die von über 450 Mitgliedern aus der Branche, Verbänden, der Politik und den Medien getragen wird, beschäftigte sich erstmals mit neuen Fragestellungen wie der technologischen Entwicklungen von Handelsplattformen bis hin zu einer völligen Virtualisierung von Finanzplätzen.¹⁹

Naheliegender war aufgrund der sich im Jahre 2003 zu-spitzenen Struktur- und Ertragskrise im deutschen Bankensektor die Gründung einer Initiative für den Finanzstandort Deutschland, deren Zielsetzung aktueller denn je ist. Ziel der Initiative ist, die internationale Bedeutung des Finanzstandorts Deutschland im Einklang mit der volkswirtschaftlichen Schlagkraft der Bundesrepublik zu erhöhen.²⁰ Initiatoren waren der Bundesfinanzminister, der Präsident der Bundesbank sowie der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank. Als Impulsgeber, Experten und Diskussionspartner sucht die Initiative den Kontakt vor allem zur Europäischen Kommission, der Bundesregierung, der hessischen Landesregierung und deren Fachministerien.²¹

Einige Jahre später rief der hessische Ministerpräsident Koch den Verein Frankfurt Main Finance e.V. ins Leben, um die relative Bedeutung des Finanzplatzes Frankfurt in Deutschland und im Vergleich zu anderen EU-Ländern zu stärken und die Marketinginitiativen um den Finanzplatz zu vereinen.²²

Die Ausgangslage für die Stärkung des Finanzplatzes Frankfurt ist gut. Harte und weiche Standortfaktoren verbesserten sich über die letzten beiden Jahrzehnte spürbar. Dabei dürfen Initiatoren die Hände gerade jetzt nicht in den Schoß legen. Die institutionelle Verfasstheit mit einer entsprechenden Governance, Satzung und Budgets sowie Persönlichkeiten, die sich mit großem Engagement einbringen sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren. Allerdings könnte eine bessere Verzahnung und Abstimmung der einzelnen Initiativen sowie ein stärkeres Bekenntnis von Bundespolitikern zum Finanzplatz Frankfurt die Durchschlagskraft des Standortmarketings weiter erhöhen.

Welche Szenarien ergeben sich nun aus den aufgezeigten Entwicklungspfaden für die Entwicklung der Anzahl von Beschäftigten am Finanzplatz Frankfurt in den kommenden Jahrzehnten? Es lassen sich zwei Extremszenarien skizzieren:

Im pessimistischen Fall für Frankfurt würden im Vergleich der großen Finanzplätze Europas

- das Interesse für innovative Finanzprodukte bei Privat- und Firmenkunden fehlen,
- ein schwaches Wachstum der Volkswirtschaft eintreten,
- die Profitabilität der deutschen Finanzinstitute dauerhaft mager bleiben,



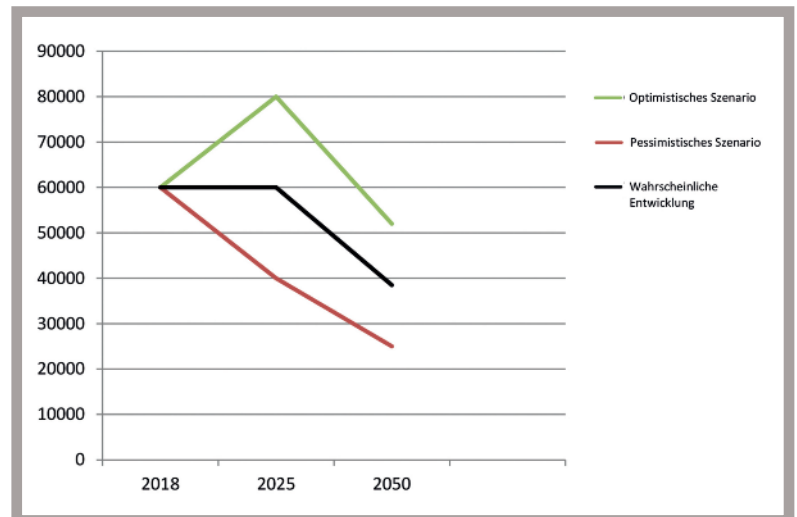
- Elitenausbildung, Top-Hochschulen anderen Standorten vorbehalten bleiben,
- Finanzinstitute als Arbeitgeber vergleichsweise unattraktiv sein,
- Entwicklungen im deutschen Arbeitsrecht ausländische Investoren abschrecken,
- und die Digitalisierung deutlich mehr Arbeitsplätze abbauen als neue schaffen.

Im optimistischen Fall würden im Vergleich zu den großen Finanzplätzen Europas

- eine geschäftsfördernde Einstellung zu Finanzprodukten entstehen,
- ein überdurchschnittliches Wachstum der deutschen Volkswirtschaft eintreten,
- im Zuge des Brexits 20.000 neue Arbeitsplätze am Finanzplatz Frankfurt entstehen,
- neue deutsche Finanzinstitute mit hoher Profitabilität und Handelsaktivität an der Börse und in internationalen Märkten entstehen,
- bestehende und neue deutsche Hochschulen in Top-Rankings aufsteigen,
- Finanzinstitute zu den beliebtesten Arbeitgebern im Land werden
- das Arbeitsrecht innerhalb Europas vergleichbar sein,
- und die Digitalisierung mindestens so viele Arbeitsplätze am Finanzplatz in der Branche oder in verwandten, anderen Branchen neu schaffen wie sie abbaut.

Unter den Annahmen, dass die Schätzung des erwähnten Experten eintritt, d. h. ein Drittel der Arbeitsplätze am Finanzplatz Frankfurt bis zum Jahre 2025 im Zuge der Digitalisierung wegfällt, eine Einsparung von Arbeitsplätzen durch jährliche Produktivitätssteigerungen von 1,5 % in der Branche in den Folgejahren bis 2050 zum Tragen kommt und der Arbeitsplatzabbau wegen der genannten Entwicklungen für das pessimistische Szenario nicht kompensiert werden kann, ergäbe sich eine für den Finanzplatz dramatische Entwicklung. Im optimistischen Szenario würde es im Zuge des Brexits zu 20.000 neuen Arbeitsplätzen kommen, die nach Frankfurt verlagert würden; es gäbe keinen negativen Beschäftigungseffekt

im Zuge der Digitalisierung. Gleichwohl dürften Produktivitätssteigerungen in allen Branchen die Beschäftigung auch bei diesem Szenario bis 2050 unter das heutige Niveau reduzieren. Im wahrscheinlichen Szenario kommt es zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen im Zuge des Brexits nach Frankfurt, der jedoch ein Wegfall von Arbeitsplätzen in etwa gleicher Höhe aufgrund der Digitalisierung gegenüber steht.



Szenarien der Entwicklung sozialversicherungspflichtiger Bankbeschäftigter am Finanzplatz Frankfurt

Aus der sehr einfachen Szenario-Analyse wird bereits ersichtlich, dass eine konzertierte Aktion von Initiativen zur Förderung des Finanzplatzes auf jeden Fall sinnvoll ist, um einer drohenden pessimistischen Entwicklung entgegenzuwirken und kostbare Zeit für eine Neuausrichtung des Frankfurter Arbeitsmarktes und den sich abzeichnenden Strukturwandel zu gewinnen. Auch bei einem optimistischen Szenario wird das Standortmarketing eine Daueraufgabe bleiben müssen.

V. Fazit

Die Euphorie so mancher Politiker und Marketinginitiative um die Zukunft des Finanzplatzes Frankfurt – insbesondere im Lichte des bevorstehenden Brexits – ist noch zu voreilig. Bereits das Zwischenziel, die Position Frankfurts innerhalb des europäischen Festlands zu verteidigen und sukzessive auszubauen, ist ambitioniert. Der Finanzplatz London wird bis auf absehbare Zeit seine überragende Stellung innerhalb Europas behalten. Zu groß ist noch der Vorsprung der Briten in der Qualität entscheidender Standortfaktoren. Dem Finanzplatz Frankfurt steht harte Arbeit bevor: Deutsche Großbanken müssen erheblich profitabler werden und den technischen Strukturwandel sowie die Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in den großen internationalen Märkten offensiv angehen. Deutsche Hochschulen müssten in den betreffenden Instituten ebenfalls noch die Herkulesaufgabe bewältigen, im internationalen Ansehen in etwa auf Augenhöhe mit ihren britischen Rivalen zu kommen. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Eine schwächere Ausgangslage und Spätfolgen der unrühmlichen deutschen Bankgeschichte machen den Marsch nicht einfach. Eine finanzplatzfreundliche Politik von Landes- und Bundesregierung, eine deutsche Finanzwirtschaft mit nachhaltig profitablen Geschäftsmodellen und beherzt handelnde Institutionen sollten jedoch den Weg Frankfurts zum Erfolg ebnen.

VORSTELLUNG STUDIENGANG BACHELOR BUSINESS ADMINISTRATION

Prof. Dr. Jochen Beißer



Wer sich für das Wirtschaften von Unternehmen interessiert und klassische Betriebswirtschaftslehre (BWL) studieren möchte, ist im Bachelor Business Administration (BBA) sehr gut aufgehoben. Dieser sechssemestrige Studiengang ist ein breit angelegter Studiengang, der die grundlegenden Bereiche der Betriebswirtschaftslehre abdeckt. Vorlesungen in

- Informations- und Kommunikationssysteme,
- Management,
- Marketing,
- Rechnungs- und Finanzwesen,
- Recht und
- Steuern

bilden den Markenkern des Studiengangs. Diese Kernfächer werden ergänzt durch Veranstaltungen in Grundlagenfächern wie Mathematik und Volkswirtschaftslehre. Ferner beinhaltet der Bachelor vier englischsprachige Vorlesungen in Business in English (vgl. Überblicksgrafik).

Der große Vorteil des BBA ist jedoch seine generalistisch orientierte Ausbildung. Da das Curriculum des BBA alle betriebswirtschaftlichen Bereiche eines Unternehmens umfasst, wird im Gegensatz zu anderen Bachelor Studiengängen des Fachbereichs eine frühzeitige Spezialisierung in einem Themengebiet vermieden. Die Absolventen des BBA sind daher nicht von vorneherein auf eine enge Berufsnische konzentriert. Ihnen eröffnet sich vielmehr im späteren Berufsleben die ganze Bandbreite möglicher betriebswirtschaftlicher Berufsfelder. Mit dem im BBA erworbenen Wissen kann sich jeder unserer Absolventen schnell und kompetent in neue Aufgabengebiete einarbeiten, sei es in einem Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, einer Bank oder einer Versicherung.

Der Studiengang Business Administration richtet sich an Studieninteressierte, die

- einen generalistischen BWL-Bachelor anstreben,
- starke Praxisbezüge zur Unternehmenswelt wünschen,
- ein anspruchsvolles Vollzeit-Präsenzstudium mit sehr guten Jobchancen nicht scheuen und
- sich alle Türen für eine spätere Master-Spezialisierung offenhalten möchten (z.B. in den viersemestrigen konsekutiven Masterstudiengängen Controlling and Finance oder Sales and Marketing Management).

Als Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium des BBA sind Abitur, Fachabitur oder ein vergleichbarer Abschluss, Interesse an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, analytische Fähigkeiten sowie Leistungsbereitschaft und Ausdauer gefordert.

Bachelor Business Administration (BBA)					
1. Semester	2. Semester	3. Semester	4. Semester	5. Semester	6. Semester
Buchhaltung und Bilanzierung	Finanzierung und Investition	Erfolgsrechnung und Controlling	Praxisprojekt	Controlling und Finance Vertiefung	Berufspraktische Tätigkeit
	Marketing Grundlagen und Strategien	Praxis des Marketings		Sales and Marketing Vertiefung	
Business in English I	Business in English II	Business in English III		Business in English IV	
Wirtschaftsmathematik/Statistik					
Informations- und Kommunikationssysteme		Wissenschaftliches Arbeiten, Präsentieren und Rhetorik	Schwerpunkt Modul I	Schwerpunkt Modul II	Bachelor Thesis
Mikro- und Makroökonomik	Logistikmanagement	Prozess- und Projektmanagement	Internationaler Handel	Exchange Rates and European Integration	
Arbeitsrecht und Personalmanagement		Grundzüge des Rechts und der betrieblichen Steuerlehre	Unternehmensführung	Unternehmensführung in der Praxis	

Während in den ersten drei Semestern mittels der verschiedenen Vorlesungen ein solides Fundament an betriebswirtschaftlichem Wissen gelegt wird, umfassen die Semester vier bis sechs vermehrt praxisbezogene Ausbildungselemente. Hierzu zählen vor allem ein Praxisprojekt im vierten Semester sowie eine berufspraktische Tätigkeit und die Bachelorthesis im sechsten Semester. Außerdem haben Studierende in diesem Studienabschnitt die Möglichkeit, sich mittels selbst gewählter Schwerpunkt- und Vertiefungsfächer gemäß ihrer Interessen moderat zu spezialisieren.

VORTRAG »TRANSFORMATION DES FOTO-UNTERNEHMENS CEWE DURCH INNOVATION«

Maria Doherty, Studentin Bachelor International Management



Am 12. Dezember 2017 hielt ein langjähriges Mitglied der Geschäftsleitung eines sehr erfolgreichen mittelständigen Unternehmens an der WBS einen spannenden Vortrag. »Es sind die Begegnungen mit Menschen, die das Leben lebenswert machen.« Die herzliche Begegnung mit Andreas Heydemann, ehemals Vorstandsmitglied des Unternehmens CEWE, war eine von diesen Begegnungen, die wir nicht so schnell vergessen werden.

Um einen Eindruck davon zu bekommen, was er für ein interessierter und engagierter Mensch ist, muss man an dieser Stelle erwähnen, dass der vierfache Familienvater die lange Fahrt aus Oldenburg auf sich genommen hat, um auf eigene Kosten einen Vortrag an der WBS zu halten. Man spürte dabei immer wieder deutlich, wie wichtig es ihm war, sein Wissen zu teilen und anschließend auch noch für persönliche Gespräche zur Verfügung zu stehen.

In seinem Vortrag „Transformation des Foto-Unternehmens CEWE durch Innovation“ sprach er über seinen persönlichen Werdegang,



seine 26-jährige Unternehmenszugehörigkeit, Digitalisierung sowie die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und gab den Studierenden hilfreiche Tipps für Karriere und Leben. „Das Schönste an diesem Vortrag waren seine

Freude daran und die hilfreichen Tipps, welche wirklich von Herzen kamen“ sagte Teilnehmerin Leonie anschließend.

Jedes Mal, wenn man vom Werdegang eines Top-Managers hört, wird man daran erinnert, dass mit Fleiß, starkem Willen und einem guten Charakter alles möglich ist. Selbstverständlich ist es nicht immer einfach, vor allem wenn man bedenkt, wie viele Unternehmen durch disruptive Technologien verschwunden sind. Herr Heydemann hat uns an diesem Tag deutlich aufgezeigt, wie kluge Entscheidungen sowie strategisches Geschick ein Unternehmen retten können, und wie viel ein Mensch verändern und beeinflussen kann.

Die Geschichte des Unternehmens CEWE, welches die meisten von uns vermutlich mit den Fotoautomaten in Drogerie-Märkten in Verbindung bringen, begann 1912, als der Photograph Carl Wöltje und seine Ehefrau Helene ein Fotoatelier in Oldenburg eröffneten. In den 60er Jahren gründete dessen Schwiegersohn Heinz Neumüller die CEWE COLORBETRIEBE, welche als Dienstleister für andere Fotohändler Filme entwickelte. 1993 ging das Unternehmen an die Börse, um die Expansion in Europa zu finanzieren. Die Verkäufe der analogen Filmentwicklung gingen seit 2000 jedoch konstant zurück, wodurch sich Herausforderungen in Richtung digitale Filmentwicklung ergaben. Der Sprung in diese Richtung konnte aber zu weiterem Erfolg verhelfen - im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, welche die Wichtigkeit der Digitalisierung nicht ernst nahmen. Heute ist CEWE führender europäischer Fotofinisher und innovativer Online-Druckpartner in 24 Ländern mit 12 Betriebsstätten, 3.400 Mitarbeitern und einem Umsatz von 593,1 Mio. Euro (2016).

Das Thema Nachhaltigkeit ist ein großes Anliegen des Unternehmens. So werden ehrenamtlich tätige Mitarbeiter ausgezeichnet und mit einer Spende für ihren Verein unterstützt. Dies ist ein seit Jahren verankerter Baustein in der Philosophie von CEWE. So investieren sie an den jeweiligen Standorten in lokale Initiativen und Einrichtungen oder engagieren sich weltweit bei akuten Notsituationen – ein deutliches Zeichen dafür ist außerdem die steigende Zahl der geförderten Projekte bei wirtschaftlichem Wachstum.

Neben vielen spannenden Tipps gab es einen, der uns besonders in Erinnerung geblieben ist: immer an sich selbst zu glauben, sich niemals zu verbiegen und ein Unternehmen zu finden, mit dessen Leitbild man sich identifizieren kann. Das sind laut Andreas Heydemann die Bedingungen für einen Arbeitsplatz, der glücklich macht. Ohne diese Punkte sollte man vielleicht erkennen, dass dieser Weg nicht der richtige ist und das Leben etwas anderes für uns bereithält.

An dieser Stelle nochmal ein Dankeschön an Herrn Heydemann und an Frau Prof. Dr. Gruševaja für die Organisation!

EXKURSION NACH FRANKFURT: GELD, GOLD, BITCOINS

Prof. Dr. Stefan Schäfer



Von Brutus, dem Cäsarenmörder, bis hin zu Bitcoin, der Kryptowährung – so weit reichte das Themenspektrum einer Exkursion, die Bachelor- und Masterstudenten der Studienrichtung »Versicherungs- und Finanzwirtschaft« mit ihren Professoren Frank Görge und Stefan Schäfer im Sommersemester nach Frankfurt führte.

Der Tag begann in der Zentrale der Deutschen Bundesbank mit einem Vortrag über die Aufgaben und Tätigkeiten der deutschen Notenbank sowie über die aktuelle Geldpolitik der EZB. Daran schloss sich ein Besuch des kürzlich neu eröffneten Geldmuseums der Bundesbank an. Auf höchstem museumspädagogischen Niveau präsentieren die Zentralbanker dort die Geschichte des Geldes und verknüpfen diese dabei immer wieder mit der Alltagsgeschichte der Menschen, die das jeweilige Geld in ihrer Epoche nutzten. Zwei Exponate hatten es den WBS-Studenten besonders angetan. Zum einen eine Goldmünze, auf der zwei stilisierte Dolche abgebildet sind. Es handelt sich dabei um das weltweit einzige noch existierende Exemplar derjenigen Münzen, die Brutus vor mehr als zweitausend Jahren hatte prägen lassen, um an die Ermordung Gaius Julius Cäsars zu erinnern. Und zum anderen ein echter Goldbarren, der zwar in einem Hartplastikgehäuse gesichert war, durch eine Öffnung aber berührt und sogar angehoben werden konnte. Das ermöglichte zwei haptische Erfahrungen, nämlich das Streicheln von Gold im Gegenwert von einer runden halben Million Euro sowie die Erkenntnis, dass ein Goldbarren trotz seiner überschaubaren Ausmaße aufgrund der hohen spezifischen Dichte des Goldes sehr viel wiegt, nämlich 12,5 Kilo.



Nach der Mittagspause ging es weiter in die „Zwillingstürme“ der Deutschen Bank, wo zwei Experten von „DB Research“, der Denkfabrik des Geldhauses, die Gruppe erwarteten. Sie referierten einerseits über Bitcoin, die in aller Munde befindliche „Kryptowährung“, sowie andererseits über „Krypto-Euros“. Letztere wären, würden sie eingeführt, eine Blockchain-basierte Variante des Euro als gesetzlichem Zahlungsmittel. Im Gegensatz zu den unzähligen virtuellen „Währungen“ handelte es sich dabei dann nicht um das Ergebnis eines freien Marktprozesses, sondern einer gezielten geldpolitischen Entscheidung. Wie die Zukunft des Geldwesens in diesem Zusammenhang aussehen könnte, wollten auch die Experten der Deutschen Bank nicht prognostizieren. Einigkeit herrschte jedoch über das derzeit allenfalls ansatzweise absehbare Potenzial der Blockchain-Technologie.]

GENUA: ZWISCHEN TRADITION UND MODERNE

Elena Burhenne, Studentin Bachelor International Management



Zur Wahl für die mittlerweile traditionelle Februarreise der IM-Studierenden nach Italien standen im Oktober 2017 drei Städte: Genua, Turin und Triest.

Die Wahl fiel sehr knapp auf Genua (sieben von 16 Stimmen gegen sechs für Turin). Ein Grund dafür war, dass wir unbedingt die Partneruniversität besuchen wollten.

Frau Mercuri-Schürmann wurde in der Organisation des Programms der Besuche bei den dortigen Unternehmen durch die »Camera di Commercio« (Handelskammer), durch den »Assessorato allo Sviluppo Economico« (Stadtdezernat für die Wirtschaftsentwicklung) und durch die »Confindustria« (Arbeitnehmerverband) von Genua so großzügig unterstützt, dass das Programm mit offiziellen Terminen ziemlich vollgepackt war. Um die Stadt richtig kennenzulernen, blieb leider wenig Zeit: Erst am Samstag, einen Tag vor der Abreise, konnten wir uns etwas entspannen! Dafür haben wir ein ziemlich genaues Bild der Wirtschaftslage und Wirtschaftsstrukturen dieser Stadt bekommen, die wirtschaftlich weiterhin eng mit dem Meer verbunden ist, aber dennoch versucht, neue Wege zu gehen.



Am ersten Vormittag, schon um 9:00 Uhr, wurden wir von unseren Gastgeber, und zwar vom Vizepräsident der CC, Herrn Dr. Massimo Giachetta, vom Direktor des World Trade Center Genua, Herrn Dr. Pietro Costa, und seiner Mitarbeiterin Frau Dr. Cristina Iraci (ohne sie wäre ein solches Programm nie zustande gekommen!) und vom Stadtdezernenten, Herrn Dr. Giancarlo Vinacci, zuerst im wunderbaren Palazzo Tobia Pallavicino, dem offiziellen Sitz der Camera di Commercio, dann im Palazzo Doria Tursi, dem Rathaus, in Empfang genommen. Beide Paläste befinden sich in der „Via dei Rolli“, eine berühmte Straße mit Renaissance- und Barockbauten im Zentrum der Altstadt, die 2006 von der UNESCO zum Welterbe erklärt wurde. In dieser prachtvollen Kulisse wurden uns die Ziele und der Tätigkeitsbereich der Camera di Commercio und des Wirtschaftsdezernats sowie die Wirtschaftslage und -perspektive der Stadt Genua erklärt. Des Weiteren konnten wir in Erfahrung bringen, dass die Stadt mit gezielten Angeboten versucht, sowohl Studierende und „young professionals“ als auch wohlhabende Rentner anzulocken. Am Ende fand eine Führung durch die Paläste statt.

Praktischerweise war der nächste Termin nicht weit: Wir wurden vom Dekan des Fachbereichs Wirtschaft, Professor Beltrametti und von Professor Resta, der Verantwortlichen für das Erasmusprogramm, empfangen und konnten uns mit den Strukturen und Räumlichkeiten der Partneruniversität anfreunden.



Am Nachmittag ging es dann zur Sache: Ein Besuch bei Fincantieri, einem der wichtigsten Schiffbauer weltweit. Nach einer kurzen Einführung in die Kennzahlen des Unternehmens, konnten wir beinahe den gesamten Schiffbauprozess vom Metallplatten bis zum fertigen Schiff miterleben. Das war das Programm eines einzelnen Tages! Am Ende des ersten Tages waren wir fix und fertig, zumal fast alle Gespräche auf Italienisch stattfanden (Frau Mercuri-Schürmann übersetzte dann für uns).

Im Laufe der Woche haben wir verschiedenen weiteren Unternehmen Besuche abgestattet und Gespräche geführt: Ansaldo Energia, ein international tätiges Unternehmen im Bereich der Produktion von Gas- und Dampfturbinen sowie Stromgeneratoren; Ansaldo STS eine international tätige Gruppe im Bereich der automatisierten Kontrollsysteme und Ausstattungen für Verkehrsmittel wie Bahn und U-Bahn, mittlerweile Teil der japanischen Gruppe Hitachi. Die deutsche Personalchefin, Frau Andrea Luzinat, hat uns von ihren Erfahrungen als Führungskraft von ca. 5.000 Mitarbeitern erzählt; Amico & Co. Srl, ein familiengeführtes Bauschiffsunternehmen, das sich mit der zweiten Generation neu positioniert hat und jetzt Luxusyachten komplett nach Wunsch umbaut; IIT (Istituto Italiano di Tecnologia), eines der weltweit führenden Technologiezentren für Robotik; il Pesto di Prà, ein traditionsreiches Familienunternehmen, das seit fast zwei Jahrhunderten Basilikum und neuerdings auch Pesto und andere Produkte herstellt. Der Marketing und Verkaufschef erzählte uns, dass eine Ausdehnung des Unternehmens auf den >>





internationalen Markt schon gestartet wurde. Leider nur mit mittelmäßigem Erfolg in Deutschland, da die Deutschen die Qualität des frischen Pestos noch nicht wertschätzen; ETT Solutions, ein Start-up, das innerhalb weniger Jahre von drei Gründern auf 100 Beschäftigte gewachsen ist und mit seinen Lösungen im digitalen und kreativen Bereich ein Portfolio von 250 internationalen großen Kunden bedient und einen jährlichen Umsatz im zweistelligen Millionenbereich erzielt; und natürlich am vorletzten Tag die Autorità Portuale, die Hafенbehörde: Hier wurden wir vom Promotion und Marketing Manager Dr. Silvio Ferrando empfangen. Entgegen seiner anfänglichen Erklärung, er habe nur eine Stunde für uns eingeplant, hielt er uns einen zweistündigen, erkenntnisreichen Vortrag über Schiffshandel, die Konkurrenz zwischen den europäischen Häfen und Entwicklungsstrategien des Hafens Genua im Zuge der Digitalisierung.

Wir haben uns nach der Reise bei Frau Mercuri-Schürmann getroffen, um über die Exkursion nachzudenken. Als wichtigste Erkenntnis konnten wir mitnehmen, dass Italien und Deutschland sich mit ähnlichen Zukunftsfragen und -problemen beschäftigen müssen. Wir haben den Besuch bei IIT als den interessantesten empfunden,



obwohl wir bei allen Unternehmen etwas Wichtiges über Unternehmensführung und -strategien, über Arbeitsbedingungen und Zukunftsherausforderungen gelernt haben. Wir haben gesehen, wie unterschiedlich gut sich die Unternehmen nach außen präsentieren; aber vor allem die Präsentation, die Herr Dr. Fulvio Puzone vom IIT gehalten hat, war spitzenmäßig, weil alle wirtschaftlich relevanten Aspekte spannend herausgearbeitet wurden. Auch die Führung durch das Institut, bei der wir auch Teile eines Roboters steuern und in Kontakt mit inspirierenden jungen Forschern aus aller Welt kommen durften, erwies sich als sehr lehrreich.

Überhaupt wurde unsere Delegation während dieser Reise mit viel Offenheit, Herzlichkeit und italienischer Gastfreundlichkeit bedacht: Wir wurden sogar zwei Mal zum leckeren Mittagessen von unseren Gastgebern eingeladen. Insgesamt war die Reise eine wahre „externe Lehrveranstaltung“, für deren finanzielle Unterstützung wir dem Fachbereich sehr dankbar sind.



EXKURSION ZUR JAHRESTAGUNG 2018 DES AKTIONSBÜNDNISSES PATIENTENSICHERHEIT

Edna Hajric, Elisabeth Stock, Studentinnen Master Management im Gesundheitswesen



Am 3. Mai und 4. Mai 2018 fand in Berlin die 13. Jahrestagung des Aktionsbündnisses Patientensicherheit (APS) zum Thema »Digitalisierung und Patientensicherheit« statt.

Die Teilnahme an der Tagung hatte Prof. Strametz initiiert, der selbst aktives Mitglied des APS ist. Da die Tagung thematisch sehr gut zum Modul „Qualitätsmanagement und Patientensicherheit“ im zweiten Semester des Masterstudiengangs Management im Gesundheitswesen passt, unternahmen acht Studierende dieses Studiengangs gemeinsam mit den Professoren Strametz und Coy eine Exkursion zur Jahrestagung, verbunden mit dem Projekt, die wesentlichen Erkenntnisse der Tagung zu protokollieren.

Am Morgen des ersten Kongresstages wurden alle Teilnehmer und Referenten im Rahmen eines Eröffnungsplenums auf die Thematik der zwei Tage eingestimmt. Nach einem umfangreichen Mittagbuffet folgten zeitgleich mehrere Workshops, die unter anderem die Themenschwerpunkte Arzneimitteltherapiesicherheit, Risikomanagement sowie digitale Anwendungsbeispiele beinhalteten. Dabei gestalteten sich die Workshops an den beiden Kongresstagen sehr unterschiedlich. Zum einen wurden im Rahmen von Gruppenarbeiten, unter Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen unterschiedlicher Berufsgruppen, Ideen zusammengetragen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zum anderen wurden Vorträge von Institutionen und Vertretern aus dem Gesundheitswesen gehalten, welche im Nachgang zu einer Diskussion einluden. Diesbezüglich lag der Fokus der Vorträge und Workshops stets in der Stärkung und dem Ausbau der Patientensicherheit.



Die Exkursionsgruppe der Wiesbaden Business School auf der Jahrestagung 2018 des Aktionsbündnisses Patientensicherheit in Berlin

Die Jahrestagung endete mit einem Abschlussplenum, indem ausgewählte Experten eine Podiumsdiskussion über die Chancen und Risiken der Digitalisierung im deutschen Gesundheitswesen führten. Hierbei wurden die jeweiligen Standpunkte kontrovers diskutiert. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Studierenden ihr bereits vorhandenes Hintergrundwissen vertiefen konnten und mit Hilfe von zahlreichen anwendungsorientierten Beispielen die Bedeutung der Patientensicherheit greifbarer gemacht wurde. Ein erneuter Besuch der APS-Jahrestagung ist auch für das nächste Jahr in Planung.

BESUCH DES NATIONALEN QUALITÄTSKONGRESSES GESUNDHEIT IN BERLIN

Enrico Demny, Kristina Heilmann, Studenten Master Management im Gesundheitswesen



Zwei Studenten des Masterstudiengangs »Management im Gesundheitswesen« erhielten die Möglichkeit, Prof. Reinhard Strametz auf den Nationalen Qualitätskongress Gesundheit zu begleiten. Der Kongress fand vom 27. bis zum 28. November 2017 in der Bundeshauptstadt statt. Er ist der zentrale Kongress in Deutschland für die Themen Qualitäts- und Risikomanagement im Gesundheitswesen.

Kristina Heilmann und Enrico Demny freuten sich sehr über die Exkursion nach Berlin und zwei spannende und lehrreiche Tage mit vielen Informationen zu aktuellen Themen des Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA), des Instituts für Qualitätssicherung und Transparenz im Gesundheitswesen (IQTIG) sowie anderen hochkarätigen Institutionen und Dozenten.

Am Morgen des ersten Kongresstages war die Aufregung der beiden Teilnehmer groß, schließlich war es das erste Mal, dass Studierende des Studiengangs die Möglichkeit bekamen, an einem derartigen Kongress teilzunehmen. So hieß es tief durchatmen, die Krawatte richten und los ins Getümmel.

Bereits im Eröffnungsvortrag stimmte Prof. Dr. Mansky mit seinem Thema „pay for performance“ auf einen spannenden Kongress ein. Er lieferte einen Überblick über die aktuelle Lage in Deutschland und zog einen Vergleich zu den USA, die bereits eine qualitätsorientierte Vergütung über weite Strecken in ihrem Gesundheitswesen und der Krankenhausfinanzierung etabliert haben. Perspektivisch soll mit der Einführung des Krankenhausstrukturgesetzes im Jahr 2015 die Möglichkeit bestehen für Krankenhäuser in Deutschland, die eine besonders hohe Qualität in der Patientenversorgung aufweisen, Vergütungszuschläge mit den Krankenkassen zu verhandeln. Die Qualität der medizinischen Versorgung von Patienten wird über die externe vergleichende Qualitätssicherung nach § 136 und § 137a SGB V abgebildet. Dr. Christof Veith, der Institutsleiter des IQTIG, stellte persönlich Neuerungen im Bereich der externen Qualitätssicherung vor, mit deren Weiterentwicklung das Institut vom G-BA betraut wurde.



Von links: Enrico Demny, Kristina Heilmann, Prof. Dr. med. Reinhard Strametz

Zum Qualitätsmanagement in Gesundheitseinrichtungen und Krankenhäusern gehört nach der Qualitätsmanagement-Richtlinie des G-BA auch ein Risikomanagement. Prof. Strametz thematisierte in seinem Vortrag „Risikomanagement 4.0? – Auswirkungen der Digitalisierung auf klinisches Risikomanagement“ Chancen und Risiken der Digitalisierung im Gesundheitswesen für die Patientensicherheit und Behandlungsqualität; eine halbherzig umgesetzte Digitalisierung berge eine Vielzahl an Gefahren und Risiken. Im Verhältnis zu anderen Branchen ist das Gesundheitswesen zudem hoch komplex aufgebaut. Zudem befindet sich auch das Risikomanagement im Gesundheitswesen erst im Aufbau und ist noch längst nicht mit anderen Risikomanagement-Systemen, wie beispielsweise in der Luftfahrt, vergleichbar. Das „Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V.“ (APS), gibt zahlreiche Handlungsempfehlungen zum Aufbau des klinischen Risikomanagements und der Steigerung der Patientensicherheit in Krankenhäusern. Auch hier ist Prof. Dr. Strametz beteiligt und gestaltet diese aktiv für Krankenhäuser und ärztliche Kollegen und Kolleginnen.

Wie einige Pressemitteilungen im letzten Jahr gezeigt haben, ist auch das Gesundheitswesen vor Terroranschlägen oder Cyberangriffen nicht gefeit. Deshalb wird es bei zunehmender Digitalisierung immer bedeutender, die IT-Sicherheit mit ins Auge zu fassen. Hiermit beschäftigte sich das APS ebenfalls, da Hackerangriffe nicht nur die Krankenhaus-IT betreffen können, sondern auch die Patienten selbst, wenn diese Träger aktiver Medizinprodukte, wie beispielsweise eines Herzschrittmachers, sind.

Auch das Abschluss Symposium, moderiert von Mario Czaja, ehemaliger Senator Berlins für Gesundheit und Soziales, hatte Terroranschläge und den Massenansturm von Verletzten zum Thema. Den Kongressteilnehmern wurde der Anschlag und die Versorgung der Verletzten am Berliner Breitscheidplatz im Dezember 2016 erläutert, der sich nur wenige Meter vom Kongressort entfernt befindet. Sowohl die Abläufe in der Versorgungskette von Polizei, Feuerwehr

und Rettungsdienst, als auch die kapazitive Versorgung der umliegenden Krankenhäuser wurden dargestellt. Des Weiteren wurde erörtert, in wieweit Maßnahmen zu ergreifen sind, wenn Gesundheitseinrichtungen selbst in den Fokus von Terroranschlägen geraten.



Nach zwei interessanten Tagen und vielen neuen Erkenntnissen neigte sich der Kongress dem Ende zu. Bereits mit dem erlangten Wissen aus dem Bachelorstudiengang Gesundheitsökonomie konnte man die Zusammenhänge der Symposien schnell erfassen und sich an gesundheitspolitischen Fachdiskussionen beteiligen. Zudem bot der Kongress die Möglichkeit zur Verzahnung des gelernten theoretischen Wissens mit der praktischen Umsetzung in Gesundheitseinrichtungen und zum Ausbau des eigenen Netzwerks. ┘

BESUCH BEI DER MEDICA 2017

Prof. Dr. Peter Coy



Mit insgesamt 25 Studierenden des sechsten Fachsemesters im Studiengang Gesundheitsökonomie, machte sich Professor Coy in den frühen Morgenstunden des 13. November 2017, vom Mainzer Hauptbahnhof auf den Weg zur Messe nach Düsseldorf. Dort fand die MEDICA, die weltweit größte Medizinmesse statt.

Die Teilnehmer der Exkursion durften mehr als 5.100 Aussteller aus 70 Nationen in 17 Messehallen erwarten. Die Studierenden hatten Gelegenheit das komplette Neuheitenspektrum für die ambulante und klinische Versorgung zu entdecken. Sehr spannend waren die zukunftsorientierten Digitalisierungsthemen, die einen Schwerpunkt der diesjährigen Messe darstellten.

Außerdem konnten auf der Messe herausragende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Forschung und Politik bestaunt werden. Neben der Fachmesse war auch Gelegenheit, den Deutschen Krankenhaustag zu besuchen. Auf dem Krankenhaustag konnten erstklassige Fachvorträge von nationalen Experten der Gesundheitswirtschaft verfolgt werden.



Nach einem langen, aber sehr interessanten Exkursionstag traf die Gruppe – müde aber zufrieden – kurz nach 22.00 Uhr wieder am Mainzer Hauptbahnhof ein. ┘

EUROPARECHT IM SCHATTEN VON MANNEKEN PIS

Lisa Laufersweiler, Studentin Bachelor Business & Law



Mit Vorfreude und großen Erwartungen starteten wir am 13. Mai 2018 von der Wiesbaden Business School nach Brüssel und Antwerpen. Die diesjährige Exkursion zu europäischen Institutionen verband erstmals Studierende der Studiengänge Recht und Management in der Sozialen Arbeit des Fachbereichs Sozialwesen und Business & Law der WBS.

Der erste Halt war im Vogelgesang IP in der Eifel. Wir nahmen an einer Führung durch das Areal teil und erhielten Informationen zum Gebäudekomplex und zu wichtigen historischen Ereignissen und Hintergründen. Nach der Führung hatten wir ca. eine Stunde die Möglichkeit, uns die Dauerausstellung „Herrenmensch NS-Ordensburgen zwischen Faszination und Verbrechen“ anzuschauen. Sie berichtet von den jungen Männern, die ab 1936 in der Ordensburg zur Führungselite ausgebildet werden sollten.

Nach der Ankunft im Hotel in Antwerpen bezogen wir die Zimmer. Auf eigene Faust ging es los, um etwas zu Abend zu essen. Einige Kommilitonen besuchten danach noch die eine oder andere Bar. Am Montagmorgen fuhren wir mit dem Bus nach Brüssel. Zuerst stand eine Stadtrundfahrt an. Brüssel besteht aus insgesamt 19 Gemeinden, die jeweils ein eigenes Rathaus sowie ihren eigenen Bürgermeister haben. Des Weiteren befindet sich der königliche Palast in Brüssel, in dem König Philippe lebt, arbeitet und Gäste empfängt. Wenn dort die belgische Flagge weht, ist dies ein Zeichen, dass der König im Lande ist.



Die Stadtrundfahrt startete am Wahrzeichen Brüssels – dem Atomium, welches 1958 für die Weltausstellung gebaut wurde. Es erlangte jedoch eine solche Beliebtheit, dass es bis heute in Brüssel steht. Es besteht aus neun Kugeln, die die Atome eines Kristallmodells des Eisens darstellen. Diese enthalten unter anderem eine Aussichtsplattform sowie ein Restaurant. Außerdem haben wir die Liebfrauenkirche sehen können, die in gotischem Stil gebaut wurde. Im Inneren befindet sich die Krypta mit den königlichen Gräbern. In Brüssel gibt es ein Viertel, das World Trade Center heißt. Hier befinden sich Hochhäuser mit Büroräumen. Ein Erkennungsmerkmal der Gebäude ist, dass sie aus Stahl und Glas gebaut wurden. Bevor das Viertel entstand, war hier das Rotlichtviertel von Brüssel. Ein Hinweis darauf gibt eine Statue in Form eines Stöckelschuhs, sonst ist nichts mehr davon ersichtlich. Einige Gebäude in Brüssel waren Vorbilder für andere Städte, beispielsweise die Kathedrale Saint Michael, die als Vorbild für Notre Dame in Paris gilt. Auch Deutschland orientierte sich an Gebäuden in Brüssel. So ist das neue Münchener Rathaus eine Kopie des Brüsseler Rathauses.

Nach der Stadtrundfahrt wurden wir aufgeteilt und erkundeten zusammen mit zwei Guides die Stadt zu Fuß. Wir bewunderten die Galeries Royales Saint-Hubert, eine Ladenpassage mit unterschiedlichen Geschäften, in denen man sich u.a. mit belgischen Spezialitäten eindecken kann. Bewundernswert ist der Grande Place, der durch die goldenen Verzierungen und barocken Fassaden der Häuser einen prachtvollen Eindruck hinterlässt. Von dort liefen wir weiter zu Manneken Pis. Es handelt sich um eine Bronze-Figur, die ein wasserlassendes Männlein darstellt. Es gibt verschiedene Sagen zu diesem Männlein; eine erzählte uns der Guide: Die Stadt sollte von Feinden durch einen Brand zerstört werden. Das Männlein erkannte den Zündfunken und pinkelte darauf, wodurch es die Stadt rettete. Zum Ende der Führung gab es noch sehr leckere belgische Waffeln.

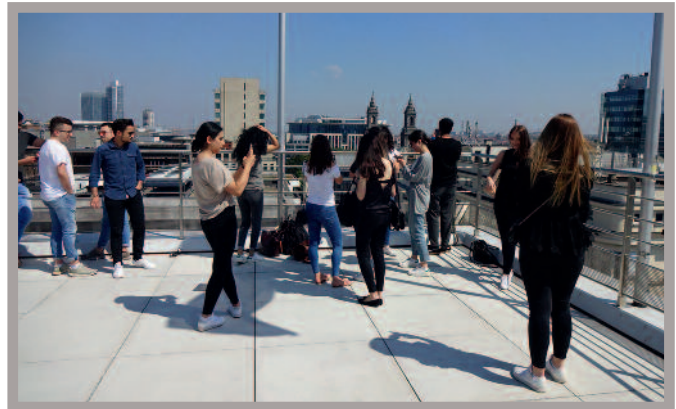
Wichtigster Programmpunkt an diesem Tag war der Besuch des Europäischen Parlaments. Dort wurden wir von MdEP Michael Gahler



empfangen, der seit 1999 dem Europäischen Parlament angehört. Bevor wir in den großen Sitzungssaal geführt wurden, versammelten wir uns für ein Gruppenfoto. Im Saal angekommen erläuterte Herr Gahler kurz die aktuelle Besetzung und die Fraktionen des Parlaments. Aufgrund der verschiedenen Mehrheiten entstehen derzeit spannende Situationen, zu denen wir Fragen stellen konnten. Es war sehr interessant, in diesem Saal kurz Platz nehmen zu können. Danach erläuterte Herr Gahler in einem anderen Raum seine Aufgaben. Er gestaltete seinen Vortrag gemeinsam mit uns, indem wir uns jederzeit einbringen durften. Im Anschluss konnten wir an einer Sitzung des Ausschusses für Verkehr und Tourismus teilnehmen; Thema der Debatte waren Mautgebühren. Die Abgeordneten erläuterten ihre Standpunkte zu den Kompromissänderungsanträgen. Erstaunenswert war die Tätigkeit der Dolmetscher, die sämtliche Wortbeiträge direkt in alle Sprachen übersetzten, sodass jeder die Sitzung gut nachvollziehen konnte.

Danach ging es mit dem Bus zurück nach Antwerpen, zum gemeinsamen Abendessen in der Brasserie Hulstkamp. Die geplante Mi-

schung der beiden Studiengänge durch eine Sitzordnung wurde allerdings nicht ganz befolgt. Zur Vorspeise gab es eine Spargelcremesuppe. Für den Hauptgang hatten wir die Wahl zwischen Hähnchen mit Pommes und Bohnengemüse oder Cannelloni gefüllt mit Ricotta und Spinat in einer Tomatensoße. Als Nachtisch gab es Vanilleeis mit Schokoladensoße und Sahne. Das Essen war sehr lecker. Man konnte sich untereinander sehr gut austauschen, sodass es ein sehr schöner und entspannter Abend war. Einige setzen ihn in Bars fort, um das eine oder andere Bier der circa 1800 belgischen Biersorten zu testen. Erschöpft und müde trafen wir nach und nach wieder im Hotel ein.



Am letzten Tag stand ein Besuch bei der Hessischen Landesvertretung in Brüssel an. Wir wurden von Frau Parinas Parhisi, Referatsleiterin für Wissenschaft und Kunst empfangen. Sie stellte uns ihre Tätigkeiten vor, sodass wir einen Einblick davon bekamen, warum es überhaupt eine Landesvertretung in Brüssel gibt. Zum Ende des Besuchs konnten wir auf die Dachterrasse den Ausblick und die Sonnenstrahlen genießen. Danach hatten wir die Gelegenheit, uns mit Proviant für die Rückfahrt und Mitbringsel wie belgischen Pralinen einzudecken. Nach ein paar sonnigen Stunden in Brüssel machten wir uns am frühen Nachmittag auf den Heimweg nach Wiesbaden.

Die Studienfahrt war sehr gelungen. Wir kehrten mit vielen schönen Eindrücken zurück. Viele von uns sind sich sicher, Brüssel nochmals zu besuchen, da die Freizeit zur Erkundung der Stadt nicht ausreichte. Da gibt es noch viele interessante Stellen von Brüssel zu entdecken.



AUF SPURENSUCHE JÜNGSTER DEUTSCHER GESCHICHTE ZUR SELBSTVERGEWISSERUNG EIGENER WERTE

Lukas Hohmann, Felix Kupp, Studenten Bachelor Business & Law



Unsere Berlin-Exkursion fand als sicherheitspolitisches Seminar vom 28. Mai bis zum 1. Juni 2018 mit dem Jugendoffizier der Bundeswehr, Kapitänleutnant Simon Stuhde, und Prof. Dr. Klaus Slapnicar statt.

Bei sommerlichen Temperaturen bildete Weimar die erste Station. Am ehemaligen KZ Buchenwald gedachten wir der Opfer der Verbrechen durch das NS-Regime. Sensibilisiert davon fuhren wir nach Berlin weiter. Dort besuchten wir das geschichtsträchtige Haus der Wannseekonferenz, in welchem 1942 die „Endlösung der Judenfrage“ beschlossen wurde. In der Julius-Leber-Kaserne, im Stadtteil Wedding, endete der erste Tag. Hier waren wir die ganze Woche untergebracht.

Am Dienstag ging es ins Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz, um mit Herrn Dr. Kurt Franz über Beratungskompetenzen von Wirtschaftsjuristen zu diskutieren. Unsere Professoren Wedde

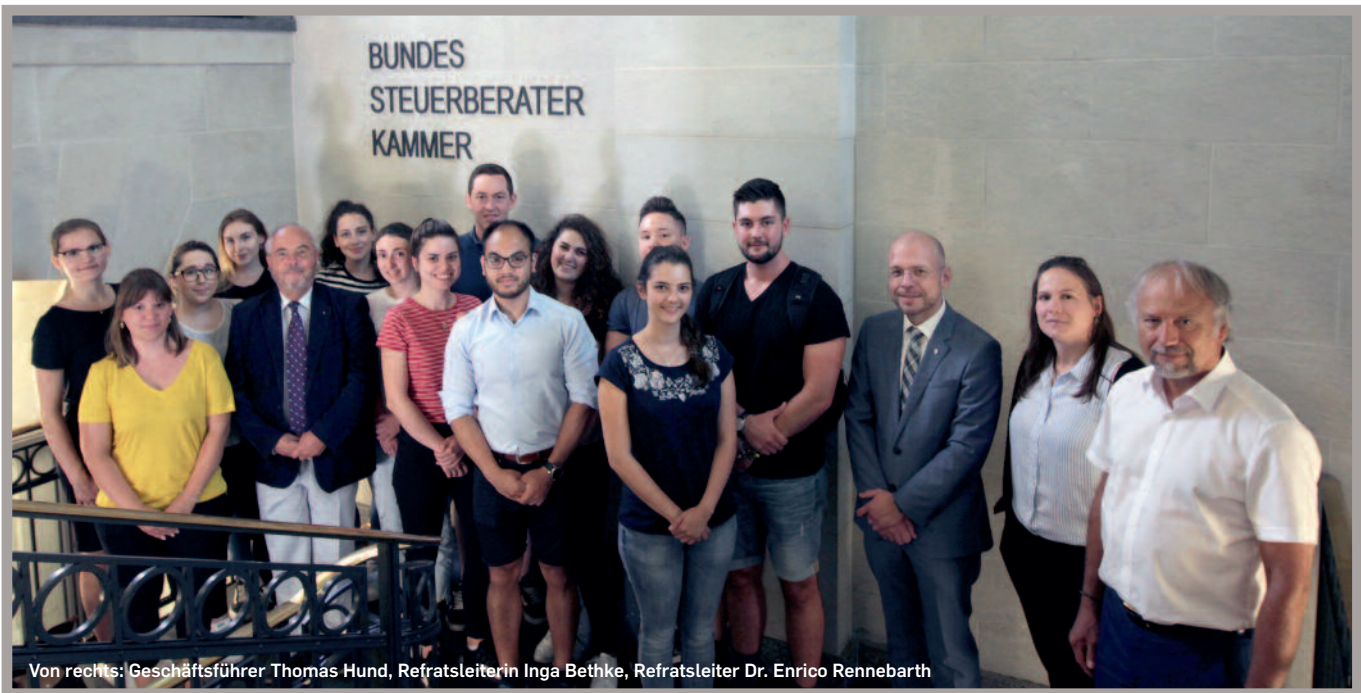
und Slapnicar setzten sich vehement dafür ein. Auch wir Studierende stellten kritische Fragen. Zur Realisierung werden allerdings noch weitere Diskussionen nötig sein. Nächster Stopp war das BMF, welches im ehemaligen Reichsluftfahrtministerium residiert. Wir erhielten eine Führung durch den Gebäudekomplex. Nach Freizeit um die Gedächtniskirche und Abendessen bei „cum laude“ im Innenhof der Humboldt-Uni folgte ein weiteres Highlight: wir besuchten das Musical „THE ONE Grand Show“. Damit klang der zweite Tag unterhaltsam aus.



Am Haupteingang des Bundesministeriums für Justiz und Verbraucherschutz



Der dritte Tag führte uns zur Gedenkstätte des Deutschen Widerstandes, die uns zeigte, wie unterschiedlich Menschen gegen das NS-Regime agierten. Im Anschluss ging es zum Bundesverteidigungsministerium, wo Dr. Florian Schaurer zur hybriden Bedrohung und zum Cyber War sprach. Danach folgte eine Gesprächsrunde beim



Von rechts: Geschäftsführer Thomas Hund, Referatsleiterin Inga Bethke, Referatsleiter Dr. Enrico Rennebarth



Gang im Stasi-Gefängnis

Bundesnachrichtendienst. Dort wollte man uns den BND als guten Arbeitgeber „verkaufen“; wir Studierende hinterfragten aber dessen wirkliche Arbeit, worauf klare Antworten fehlten. Am Abend hatten wir Zeit, Berlin auf eigene Faust zu entdecken.

Am Donnerstag besuchten wir die Bundessteuerberaterkammer. Mit Geschäftsführer Thomas Hund, Syndikusanwalt Dr. Enrico Rennebarth und Referatsleiterin Inga Bethke, einer Berliner Wirtschaftsjuristin, sprachen wir über den Weg zum Steuerberater sowie dessen vielfältige Einsatzmöglichkeiten.

Danach stand das ehemalige Stasi-Gefängnis in Hohenschönhausen auf dem Programm. Wie schlimm Gefangene dort, gerade in der Anfangszeit der DDR, behandelt wurden, wurde greifbar klar. Der Tag endete dann entspannt bei einer abendlichen Schifffahrt durch die City Berlins.



Reichstag von der Spree
mit Gedenkkreuzen für Maueropfer

Abschließend besuchten wir das Einsatzführungskommando der Bundeswehr in Potsdam mit Führung durch den Wald der Erinnerung, einer Gedenkstätte aller bisher Gefallenen. Nach einem Rundgang um Schloss Sanssouci machten wir uns auf die Rückreise nach Wiesbaden. Die Exkursion hat uns viele bleibende Eindrücke verschafft und uns die gesellschaftspolitische Verantwortung, die wir auch als künftige Wirtschaftsjuristen tragen, bewusst gemacht. ┘



Im Wald der Erinnerung



Vor dem Reichstag

1. PLATZ BEI DER EY TAX CHALLENGE 2017

Daniel Holzinger, Pia Volk, Studierende Bachelor Business & Law



Die Tax Challenge ist ein von EY jährlich angebotener Fallstudienwettbewerb für Hochschulen, bei dem die Teilnehmer in Teams gegeneinander antreten. In drei Runden werden Fallstudien zum Steuerrecht bearbeitet und im Anschluss die Ergebnisse präsentiert. Als Ziel der Challenge winkt ein Reisegutschein. In diesem Jahr war ein Team der WBS (Daniel Holzinger, Janine Junge und Pia Volk) erfolgreich.

Nachdem die erste Online-Runde geschafft war, durften wir in die EY Niederlassung am Standort Eschborn fahren, um dort mit fünf anderen Teams den Regionalwettbewerb zu bestreiten. Hier galt es, Probleme von Körperschafts- und Gewerbesteuer zielorientiert zu bearbeiten und noch ziel- und zeitorientierter zu präsentieren. Ausgerüstet durch die intensiven Gesellschaftsbesteuerungs-Stunden bei Herrn Hartmann konnten wir diese Hürde glänzend bewältigen.

Zum Finale der Tax Challenge lud uns EY vom 14. bis zum 16. Dezember 2017 nach Berlin ein, wo wir im Eurostars Hotel direkt gegenüber von EY untergebracht waren. Begrüßt wurden wir mit einem Sektempfang, dem ein Vortrag zum Thema „unconscious bias“ folgte. Anschließend wurden wir durch das Wavespace geführt, ein Innovationscenter von EY, bei dem 3D-Drucker, Hologramm-Tische und diverse andere Gerätschaften eingesetzt werden, um der Kreativität von Beratern und Mandanten freien Raum zu ermöglichen. Der Abend wurde in der Kochschule „Kochatelier“ durch ungezwungenes Kennenlernen der Teilnehmer und Mitarbeiter von EY beim gemeinsamen Kochen ein echtes Erlebnis.



Am nächsten Tag wurde es ernst: Unsere Challenge startete um 10.00 Uhr mit den Unterlagen des Mandanten. Nachdem wir uns einen Überblick verschafft hatten, konnten wir bei dem folgenden Mandantengespräch noch fehlende Unterlagen zur erfolgreichen Fallbearbeitung erfragen. Die mehrstündige Bearbeitungszeit forderte dann unser ganzes Fachwissen in nationalem und internationalem Steuerrecht. Die Fallstudie beinhaltete einen deutschen, einen österreichischen und einen schweizerischen Steuerrechtsteil.

Im Anschluss an die Bearbeitung der Fallstudie stellten wir unsere Ergebnisse dem Mandanten vor und zeigten durch unsere Beratung Handlungsalternativen auf. Nach einer kurzen Verschnaufpause war es dann soweit – die Siegerehrung folgte. Der dritte Platz ging an die Europa Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder. Den zweiten Platz belegte das Team der FH Westküste. Wir rechneten gar nicht mehr mit einer Platzierung, als tatsächlich unser Team als Gewinner der Fallstudie genannt wurde! Wir sind sehr stolz darüber, unseren Studiengang und unseren Fachbereich angemessen repräsentiert zu haben.



Das Siegerteam: Daniel Holzinger, Pia Volk und Janine Junge.

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.



Timo Emrich

Zur Person: Timo Emrich wurde 1990 in Wiesbaden geboren. 2010 absolvierte er dort das Abitur an der Gutenbergschule und leistete im Anschluss seinen Zivildienst ab. Im Wintersemester 2011/2012 begann er das Bachelorstudium im Studiengang Insurance and Finance, das er als Jahrgangsbester abschloss. Den konsekutiven Masterstudiengang beendete er im Jahr 2017 ebenfalls als Jahrgangsbester. Seit 2015 ist Timo Emrich als Hilfskraft in Lehre und Forschung an der Wiesbaden Business School tätig.

Prof. Dr. Markus Petry

Thema: Smart-Beta-Ansätze im deutschen Aktienmarkt: Rendite und Performance

Der klassische Beta-Faktor ist ein von Nobelpreisträger William F. Sharpe im Rahmen des Capital Asset Pricing Models (CAPM) in die ökonomische Theorie eingeführtes Maß für das systematische Risiko einer Investition oder Finanzierung. Es wird unter anderem bei der Konstruktion von Wertpapierportefeuilles und der anschließenden Performancemessung der Fondsmanager verwendet.

Smart Beta ist ein darauf aufbauendes Investmentkonzept, das zum Ziel hat, aktives und passives Kapitalanlage-management zu vereinen und dadurch die Renditen von Benchmarks unter Inkaufnahme eines teilweise sogar geringeren Risikos zu übertreffen.

In seiner Master-These wertet Herr Emrich umfangreiche Kapitalmarktdatenreihen deutscher Aktien aus und stellt fest, dass Portefeuilles, die nach bestimmten Kennzahlen konstruiert werden, auch unter Berücksichtigung des Risikos – anhand des klassischen Betafaktors und der Volatilität – signifikante Überrenditen erzielen. Insbesondere die Größe der relevanten Gesellschaft (Size-Faktor) und deren Aktienkursvolatilität sind wichtige Aspekte, die die Performance von Portfolien teilweise deutlich beeinflussen und die für die Portfoliokonstruktion herangezogen werden sollten.

Die Erkenntnisse aus der Master-These sind im Februar 2018 in der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen veröffentlicht worden.



Kai A. Kellers

Zur Person: Kai A. Kellers, 1993 in Wiesbaden geboren, begann sein Studium an der Wiesbaden Business School im Wintersemester 2013 und schloss dieses im Sommersemester 2018 mit dem Master of Science in Versicherungs- und Finanzwirtschaft ab.

Im Verlauf des Studiums war Herr Kellers bei der R+V Versicherung im Bereich der aktiven Rückversicherung als Werkstudent tätig und absolvierte simultan eine IHK-Ausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen. Neben dem Studium war er als Tutor im Fach Versicherungsbetriebslehre und Kapitalanlagecontrolling tätig. Zudem ist er Lehrbeauftragter für die Bachelor-Veranstaltungen Versicherungsaufsicht sowie Grundlagen der Unternehmensführung und Organisation.

Prof. Dr. Daniel Lange

Thema: Die Blockchain-Technologie im Alternativen Risikotransfer – Potenziale und Herausforderungen

Mit der Blockchain-Technologie wurde die Grundlage für ein neues, dezentralisiertes Transaktionssystem gelegt, in dem die Notwendigkeit des Vertrauens in einen Handelspartner oder einen Intermediär durch das Vertrauen in einen automatisierten, computer- und netzwerk-basierten Prüf-, Speicher- und Konsens-Mechanismus ersetzt wird. Zusammen mit sog. Smart Contracts – Verträgen, welche in Computerprogrammen digital abgebildet werden und die die automatische Überprüfung der Einhaltung der Vertragsbedingungen sowie die selbsttätige und eigenständige Veranlassung von Aktionen, wie beispielsweise Zahlungen, erlauben – ermöglicht die Blockchain-Technologie ein beträchtliches Potenzial zur Effizienzsteigerung durch Automatisierung im Finanzsektor. Die großen und internationalen (Rück-)Versicherungsunternehmen haben daher die ersten Initiativen gestartet, um das Potenzial dieser Technik für die Versicherungsbranche nutzbar zu machen.

Ziel der von Herrn Kellers erstellten Master-Thesis war es, die Anwendungsmöglichkeiten der Blockchain-Technologie im Alternativen Risikotransfer (ART) aufzuzeigen – also jenem Bereich der Rückversicherung, in dem kapitalmarktspezifische Instrumentarien zur Erreichung versicherungstechnischer Zielsetzungen eingesetzt werden.

Die Arbeit beginnt mit einer verständlichen Erläuterung der begrifflichen und technischen Grundlagen, auf die eine Beschreibung des Aufbaus, der Eigenschaften und Arten der Blockchain folgt. Sodann wird der Markt des Alternativen Risikotransfers dargestellt. Nach einer Abgrenzung des ARTs zur traditionellen Rückversicherung werden die verschiedenen Formen des ARTs erläutert und deren Anknüpfungspunkte zur Blockchain-Technologie mittels eines Überblicks bezüglich der verschiedenen Blockchain-Initiativen aufgezeigt, bevor Herr Keller zu einer abschließenden Einordnung der Herausforderungen und Chancen der Blockchain-Technologie im ART kommt.

Insgesamt überzeugen die Ausführungen durch eine systematische Behandlung der Thematik und einen hohen Erklärungswert. Die Entwicklungen im Bereich der Distributed-Ledger-Technologie erfolgten in den letzten Monaten und Jahren mit hoher Geschwindigkeit. Sie sind durch eine Komplexität gekennzeichnet, die für Nicht-Informatiker nur schwer zu durchdringen ist. Die Leistung von Kai A. Kellers, dem es auf vorbildliche Weise gelingt, die relevanten Aspekte des Themas anschaulich und treffend darzustellen, ist daher besonders zu würdigen. Ihm gelingt zudem eine richtige Schwerpunktsetzung. Ohne zu sehr in technische Details abzuleiten, werden die vor dem Hintergrund der Themenstellung bedeutsamen wirtschaftlichen Zusammenhänge – insbesondere im Bezug zum ART – in mustergültiger Weise aufgezeigt.



Daniel Kiefl

Zur Person: Daniel Kiefl wurde 1990 in Zweibrücken geboren, wo er auch das Abitur erwarb. Nach einem freiwilligen sozialen Jahr schrieb er sich für ein duales Studium an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsförderung in Saarbrücken ein. Nach dem Bachelor absolvierte er einen Master in Evaluation an der Universität Saarbrücken und war kurz berufstätig. Seit 2016 ist er im Bachelor Gesundheitsökonomie der WBS eingeschrieben, wo die besprochene Arbeit entstand. In Kürze wird er als Assistent in der Wirtschaftsprüfung bei KPMG in Mainz einsteigen.

Prof. Dr. Thomas Kolb

Thema: Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit mit Hilfe einer Break-Even-Analyse am Beispiel einer Selbstzahlerleistung in einem ambulanten Rehabilitationszentrum

Die ambulante Versorgung ist geprägt durch selbständige Ärzte, die deshalb nicht nur als Unternehmer Interesse an einer wirtschaftlichen Führung ihres Betriebes haben. Allgemein gilt für Gesundheitsbetriebe, dass sie sehr sensibel auf Umsatzschwankungen reagieren, denn ein Großteil der Kosten entwickelt sich nicht leistungsproportional und die Betriebe gleiten schnell von der Gewinn- in die Verlustzone ab (SCHMIDT-RETTIG/ WESTPHELY 1992).

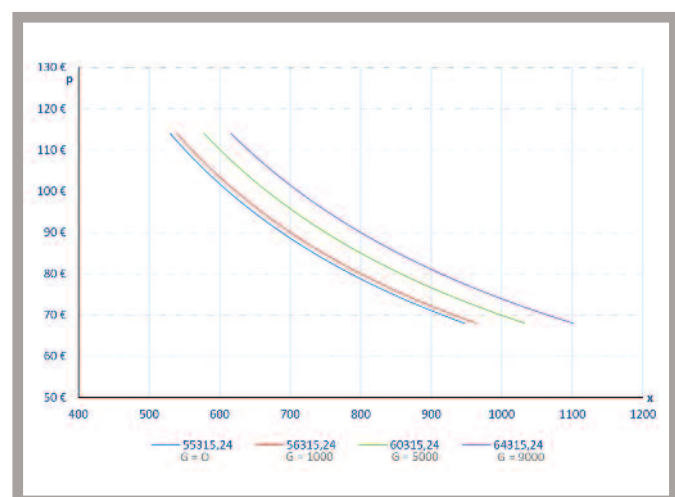
Ein klassisches Instrument des Controllings in Gesundheitsbetrieben ist die Break-Even-Analyse. Sie gibt Auskunft darüber, ab welcher Ausbringungsmenge ein Betrieb mit einem Produkt bzw. Dienstleistung oder seinem Portfolio eine Gewinnschwelle erreichen kann.

Hauptziel der Thesis war das Überprüfen, ob und inwiefern Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bei einer Selbstzahlerleistung in einem ambulanten Rehabilitationszentrum durch die Break-Even-Analyse entstehen können. Die zu analysierende Leistung war die stato-dynamische Fußdruckmessung und Ganganalyse, die in einem 2018 neu eröffneten Rehabilitationszentrum angeboten wird.

Das Instrument der Break-Even-Analyse (auch Gewinnschwellenanalyse) lässt sich als grobes, aber hinreichend genaues Führungsinstrument für Planungs- und Steuerungsprozesse anwenden. Sie gibt im einfachsten Fall an, ab welcher Produktions- bzw. Verkaufsmenge die fixen und variablen Kosten gedeckt sind oder ab wann Gewinne mit einem bestimmten Erzeugnis erzielt werden. Die Gewinnschwellenanalyse kann auch aufzeigen, inwiefern variable oder fixe Kosten mit der Absatzmenge oder dem -preis zusammenhän-

gen bzw. sich verändern und den Betriebserfolg somit entscheidend beeinflussen.

In der Thesis erfolgte – nach einer Einordnung von Rehabilitation und ihrer Leistungen in das deutsche Sozialversicherungssystem – die Auswahl und Bestückung des geeigneten Break-Even-Modells.



Dem ambulanten Rehazentrum konnten letztlich vier Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie es die eigene wirtschaftliche Lage verbessern kann: die Absatzsteigerung, die Verbesserung des Stückdeckungsbeitrags, die Fixkostensenkung und die Deinvestition. Die Thesis hatte also nicht nur einen Praxisbezug, sondern auch tatsächliche Praxisrelevanz.



Jasmin Lamboy

Zur Person: Jasmin Lamboy wurde 1991 in Hopferbach (Bayern) geboren. Nach der allgemeinen Hochschulreife an der Marienschule in Limburg studierte sie an der Hochschule RheinMain Media Management und ab März 2016 im Masterstudiengang Sales and Marketing Management. Ihre Interessen sind nicht nur sportlich orientiert, sondern auch die Informations- und Telekommunikationstechnik, Luftfahrt, Mess- und Sensortechnik und Maschinen- und Anlagenbau begeistern sie. Daran hat sich die Auswahl ihrer bisherigen Berufserfahrung, Praxisprojekte und Praktika orientiert.

Prof. Dr. Bettina Fischer

Thema: Der Einfluss Künstlicher Intelligenz auf das Konsumentenverhalten: Eine theoretische und empirische Akzeptanzanalyse

Künstliche Intelligenz gilt als Schlüsseltechnologie der kommenden Jahre und Treiber der digitalen Transformation. Ganze Wirtschaftszweige sind bereits betroffen, so auch die Konsumgüterindustrie. Im Jahr 2011 erschien Siri als erster digitaler Sprachassistent auf dem Markt. Weitere bekannte Sprachassistenten wie Alexa, Cortana und der Google Assistant folgten. Die direkte Schnittstelle zum Kunden für den Spracheinkauf ist derzeit lediglich in Form von Alexa im Endkundengeschäft angekommen. Über den elektronischen Marktplatz Amazon und die Daten im Amazon Prime Account wird der gesamte Einkaufsprozess abgewickelt.

Voice first? Wird sich das natürliche Phänomen der Sprache in der Kommunikation zwischen Mensch und Maschine für alltägliche Bereiche wie den Einkauf durchsetzen?

Der Markterfolg neuer Technologien bedingt die Akzeptanz der Endkunden. Frau Lamboy untersuchte, welche Merkmale die Akzeptanz Alexas seitens der Konsumenten im Kontext des Einkaufens beeinflussen. Sie stütze ihr Untersuchungsmodell auf das Technologie-Akzeptanzmodell nach Davis. Dieses wurde um produkt-, nutzer-, und umweltspezifische Einflussgrößen erweitert. Auf Basis der Literatur als auch Experteninterviews u. a. mit Microsoft Deutschland wurden weitere Einflussgrößen identifiziert. Die statistische Prüfung mit der Struktur-

gleichungsanalyse wurde mithilfe des varianzanalytischen Ansatzes Partial-Least-Squares validiert. Es konnten 60,4 % der Varianz der Einstellung und 64,6 % der Varianz der Nutzungsabsicht erklärt werden, als Teilkonstrukte der Akzeptanz. Relevante Einflussgrößen sind bspw. der Informations- und Unterhaltungswert als größter Mehrwert bzw. Nutzen Alexas und die wahrgenommene Persönlichkeit als USP Alexas. Dennoch bestehen Akzeptanzbarrieren bspw. hinsichtlich Datenschutz und -sicherheit, dem Misstrauen in die Algorithmen Amazons sowie fehlende Vergleichsmöglichkeiten bzgl. Produkten und Preisen. Amazons Strategie, Alexa als teilweise offenes System auf dem Markt bereitzustellen, um eine ständige Optimierung bzw. Potentialausschöpfung zu ermöglichen, kann die künftige Akzeptanz Alexas positiv beeinflussen. Denn der Spracheinkauf über Alexa ist derzeit nicht akzeptiert. Das letzte Teilkonstrukt der Akzeptanz, die tatsächliche Nutzung Alexas, konnte nicht bestätigt werden.

Sprachassistenten als neue Quelle für Marktforschung/Marketing können Erklärungsansätze für das Konsumentenverhalten sowie Customer Insights liefern. Es obliegt den Unternehmen, den Einsatz dieser für das Produkt- und Dienstleistungsportfolio hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken zu evaluieren und ggf. in die künftige Marketingkonzeption zu integrieren. ┘



Julian Lange

Zur Person: Julian Lange kam 1992 in Schwalmstadt zur Welt. 2017 schloss er an der Wiesbaden Business School den Bachelor in Business Administration ab. Mehrere Praktika und Summer-Schools zu Finanzmarkt-Themen begleiteten seinen Werdegang. Seit einem Jahr studiert er einen Master mit Finance-Spezialisierung, der ihn an die Hult International Business School in London, New York und Boston führte. Nach seiner für August geplanten Graduierung möchte Julian Lange im Frankfurter Investment Banking im Bereich Eigenkapitalfinanzierung (ECM) arbeiten.

Prof. Dr. Britta Kuhn

Thema: Finanzzentren nach dem Brexit

Auch zwei Jahre nach der britischen Volksabstimmung ist völlig offen, wie das Vereinigte Königreich künftig mit den verbleibenden 27 EU-Staaten zusammenarbeiten wird. Finanzdienstleister sind von dieser Unsicherheit besonders stark betroffen. Denn London gehört nicht nur zu den wichtigsten Finanzzentren weltweit, sondern war bisher auch das Tor zum europäischen Binnenmarkt. Endet im Frühjahr 2019 (bzw. nach der Übergangsphase Ende 2020) die pauschale Genehmigung, von London aus sämtliche Finanzgeschäfte in der EU durchzuführen (sog. Passporting)? Welche Geschäftsverlagerungen wären dann notwendig? Könnte alternativ das Freihandelsabkommen CETA, das die EU kürzlich mit Kanada schloss, Vorbild einer künftigen Zusammenarbeit in Finanzfragen sein? Wie stünden die europäischen und weltweiten Finanzplätze nach dem Brexit da – allen voran London, Frankfurt und Paris?

Die Abschlussarbeit analysiert zunächst die schwierige Diskussion um das EU-Passporting. Sein Fortbestand erscheint aus heutiger Sicht unwahrscheinlich. Denn die EU27 möchte den vollen Binnenmarktzugang unter anderem davon abhängig machen, dass die Briten alle vier Grundfreiheiten anerkennen, also auch die im Königreich umstrittene Personenfreizügigkeit. Anschließend erklärt die Thesis, warum selbst ein umfassendes Freihandelsabkommen wie CETA Finanzdienstleistern nur einen wesentlich schlechteren Marktzugang ermöglichen würde als die EU-Vollmitgliedschaft, weshalb sich große Finanzhäuser schon seit geraumer Zeit auf den „worst

case“ vorbereiten. Hierbei unterläge das künftige Verhältnis zwischen EU und Briten den Regeln der Welt handelsorganisation. Die Unternehmen haben also Lizenzierungsverfahren in der EU27 eingeleitet und verlagern Geschäft dorthin, aber auch in Drittstaaten.

Julian Lange setzt sich detailliert mit dieser Verlagerungsthematik auseinander. Vor allem Frankfurt und Paris warben von Anfang an intensiv für ihre Standorte und spekulierten auf mehrere tausend neue Arbeitsplätze. Die Thesis argumentiert: London wird ein höchst attraktiver Finanzstandort bleiben. Dafür sprächen allein schon die engen Geschäftsverbindungen nach Asien und in den Nahen Osten, außerdem eine hervorragende Markt- und Regulierungsinfrastruktur. Auch unterschätze die öffentliche Diskussion hierzulande die Alternative New York. Dort besäßen die meisten Finanzunternehmen, die in London tätig seien, bereits eine Lizenz. Sie müssten also lediglich Mitarbeiter nach Big Apple (zurück-) schicken. Schließlich könnten einzelne Dienstleistungen schlicht eingestellt werden.

Die Abschlussarbeit bearbeitete ein höchst relevantes und kompliziertes Thema differenziert, verständlich und kritisch. Da dem Verfasser keine greifbaren Verhandlungsergebnisse vorlagen, musste er in Szenarien argumentieren, die er realitätsnah definierte und sauber voneinander abgrenzte. Auch die Geschäftsverlagerungen, die sich naturgemäß im Fluss befinden, griff er anhand überprüfbarer Zahlen auf. Damit trug er maßgeblich zu einer Versachlichung der Brexit-Berichterstattung bei. ┘



Kristina Ohlef

Zur Person: Kristina Ohlef, geb. Sturm, wurde 1989 in Würzburg geboren und legte im Jahr 2010 in Ingelheim ihr Abitur ab. Nachdem sie drei Semester Wirtschaftswissenschaften an der Universität Mainz studiert hatte, begann sie im Wintersemester 2012/2013 ein Bachelorstudium im Fach International Business Administration an der Wiesbaden Business School. Dieses schloss sie im Sommer 2016 in der Regelstudienzeit mit der Note 1,5 ab. Frau Ohlef verbrachte ihr Auslandssemester an der Partnerhochschule CEU San Pablo in Madrid und absolvierte ein Auslandspraktikum bei einer Auslandsniederlassung der t.e.a.m. Unternehmensberatung in Luxemburg. Für diese Firma hatte sie schon während des gesamten Studiums als Werkstudentin gearbeitet. Direkt anschließend an den Bachelor begann Frau Ohlef ein Masterstudium im Studiengang International Business Administration, das sie 2017 mit der Note 1,4 abschloss. Während ihres Studiums engagierte sich Frau Ohlef an der Hochschule als Leiterin des Tutoriums »Business in English« sowie als Buddy für die Gaststudierenden und als Betreuerin eines aus Syrien geflüchteten Schülers. Nach dem erfolgreich abgeschlossenen Masterstudium begann sie eine internationale Tätigkeit als SAP Consultant bei der t.e.a.m. Unternehmensberatung.

Prof. Dr. Andreas Lenel

Thema: Rare Diseases: An Example of European Integration

Die europäische Kommission erklärte im Jahre 2008, dass das Thema der „seltene Krankheiten“ ein Gebiet von hoher europäischer Relevanz darstelle. In ihrem damals veröffentlichten Bericht konstatierte die Kommission, dass die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten auf diesem Gebiet einen großen Mehrwert schaffen könne, da Erkenntnisse und Erfahrungswerte gebündelt und die Forschung und Kooperation gefördert werden könnten. In ihrer Masterthesis hat Frau Ohlef sich vorgenommen kritisch zu analysieren, inwieweit die Europäische Union in den vergangenen Jahren tatsächlich diesen versprochenen Mehrwert geschaffen hat.

An den Anfang ihrer Arbeit stellt die Verfasserin eine sehr knappe, aber klare Beschreibung der Besonderheiten der „seltene Krankheiten“ und der sich daraus ergebenden spezifischen Herausforderungen für die Behandlung. Daran schließt sich eine interessante Untersuchung des Rahmens an, in dem die Europäische Union operiert, insbesondere im Hinblick auf das Subsidiaritätsprinzip, das nur in wenigen besonders zu rechtfertigenden Gebieten ein Handeln der Europäischen Union erlaubt. Die wegen des Subsidiaritätsprinzips an sich sehr begrenzten Aktivitäten der Europäischen Union im Gesundheitsbereich werden von der Autorin deutlich herausgearbeitet. Anschließend stellt Frau Ohlef die im Bereich der „seltene Krankheiten“ von der Europäi-

schen Union schon erreichten Ergebnisse dar. Anhand der von ihr am Anfang der Arbeit herausgearbeiteten spezifischen Anforderungen, die sich für die Behandlung „seltene Krankheiten“ ergeben, kommt die Autorin zu einer positiven Bewertung der bisherigen Ergebnisse, stellt aber gleichzeitig auch die nach wie vor bestehenden Herausforderungen kritisch dar.

Bei ihrer Analyse gelingt es der Verfasserin zu zeigen, welchen Mehrwert die europäische Zusammenarbeit in der Erforschung und Behandlung „seltene Krankheiten“ schafft. Es ist interessant, dass Frau Ohlef hier ein Beispiel für die positiven Leistungen der Europäischen Union präsentiert, das in der Öffentlichkeit bisher noch nicht gewürdigt wurde. Der Mehrwert der Lösung dieses Problems auf der europäischen Ebene wird mit dieser Untersuchung gut belegt.

Frau Ohlef zeigt in ihrer Masterthesis, dass sie ein komplexes Thema theoretisch gut analysieren kann und zahlreiche, zum Teil nicht leicht zugängliche Quellen systematisch auswerten kann. Ihre immer auf das Wesentliche konzentrierte, immer prägnant formulierte Thesis ist sehr überzeugend, da es ihr gelingt, ein Thema, das nicht im Fokus der Diskussion der Europäischen Integrationserfolge steht, gut zu erfassen und in Hinblick auf recht komplexe Fragestellungen klug zu analysieren und zu bewerten.



Caterina Schaaf

Zur Person: Caterina Schaaf wurde 1991 in Frankfurt am Main geboren. Nach dem Abitur begann sie ihr Bachelorstudium in Medien und Kommunikationsmanagement an der Hochschule Fresenius in Idstein und absolvierte anschließend ein 15-monatiges Traineeprogramm in einer Mediaagentur. Im Anschluss begann sie das Masterstudium Sales und Marketing an der WBS der Hochschule RheinMain, das sie im Januar 2018 beendete. Im Rahmen ihres Studiums machte sie ein Auslandssemester in London und sammelte praktische Erfahrungen durch ihre Werkstudententätigkeit bei PepsiCo Deutschland GmbH.

Prof. Dr. Bernhard Heidel

Thema: Wahrnehmung und Wirkung von Online-Spots in der Kommunikation aus der Sicht der Konsumenten

In den letzten Jahren werden vermehrt kurze Werbespots auf Online-Plattformen, wie z. B. YouTube, oder im redaktionellen Umfeld von Verlagen, z. B. Stern, SPIEGEL ONLINE, geschaltet. Es stellt sich die Frage, ob diese Spots nach denselben Regeln wie „normale“ TV-Spots gestaltet werden müssen, um (1) Aufmerksamkeit zu erregen, (2) eine emotionale und/oder kognitive Wirkung zu entfalten sowie (3) dafür zu sorgen, dass die Rezipienten komplexe Handlungen, wie z. B. den Kauf eines Produkts, vornehmen.

Die Rezipienten der Werbung wollen üblicherweise auf den Online-Plattformen oder den Seiten der Verlage keine Werbung sehen. In der Praxis werden zwei Modelle genutzt, zum einen können die Nutzer die Spots nach einer bestimmten Zeit, z. B. nach fünf Sekunden, wegklicken, zum anderen müssen sich die Nutzer die Werbung komplett ansehen, ansonsten erhalten sie keinen Zugang zu dem eigentlichen Inhalt. Bei dem zweiten Modell besteht die Gefahr, dass die Nutzer den Werbespot wegklicken und damit auch nicht mehr auf den eigentlichen Inhalt zugreifen.

Frau Schaaf nutzt in ihrer Master-Thesis zehn Hypothesen, die sich auf die vier unabhängigen Merkmale (1) Länge eines Spots (kurz/lang), (2) Platzierung der Marke am Anfang/Ende des Spots, (3) das situative Involvement (gering/hoch) und (4) die persönliche Relevanz (gering/groß) für den entsprechenden Werbespot beziehen. Als abhängige Merkmale werden die Merkmale (1) Aufmerksamkeit, (2) die Akzeptanz, (3) die Erinnerung an die Marke bzw. den Spotinhalt und (4) die Dauer der Betrachtung herangezogen. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt im Rahmen eines EA-CA-Experiments. Dabei wird in einer Experimentgruppe (E) und einer zweiten Gruppe, hier als Kontrollgruppe (C) bezeichnet, nach dem Betrachten (A für after) der entsprechenden Werbespots der Erfolg der abhängigen Merkmale gemessen.

Die Aufmerksamkeitsleistung wird mithilfe der Blickregistrierung untersucht, da diese Methode der Beobachtung wertvolle Informationen über die Betrachtung von Werbespots und dessen Wahrnehmung liefert. Die Ergebnisse zeigen, dass die unterschiedliche Gestaltung (Spotlänge, Markenplatzierung) und Platzierung (Plattform) der Online-Spots die Aufmerksamkeitsleistung beeinflusst und zu einer differenzierten Wahrnehmung bei den Probanden führen. Zum einen können eine kürzere Spotlänge sowie die Nennung des Markennamens am Anfang des Spots die Aufmerksamkeit der Probanden länger halten. So haben sich Probanden, die den kurzen Spot sahen, weniger durch andere Reize, wie dem Umfeld, ablenken lassen und im Verhältnis den Spot länger betrachtet. Zum anderen führt die Platzierung auf der Nachrichtenplattform SPIEGEL ONLINE im Vergleich zur Videoplattform YouTube zu einem höheren Maß an Ablenkung, da die Probanden auf SPIEGEL ONLINE denselben Online-Spot kürzer betrachten.

Von den zehn Hypothesen können drei bestätigt werden, zwei teilweise und fünf müssen verworfen werden. Unter anderem kann nicht belegt werden, dass die Aufmerksamkeit (hier mit der Dauer der Betrachtung gleichgesetzt) die Markenerinnerung erhöht, dass die persönliche Relevanz längere Betrachtungszeiten zur Folge hat oder dass die Betrachtungsdauer für eine bessere Erinnerung des Werbeinhalts sorgt. So kann auch in einem kürzeren Werbespot die Werbebotschaft übermittelt werden und gleichzeitig für eine positive Wahrnehmung der Marke sorgen. Insgesamt sind dies „gute“ Nachrichten für die werbetreibenden Unternehmen.

Mit ihrer Arbeit leistet Frau Schaaf einen wertvollen Beitrag für die werbetreibenden Unternehmen, die mithilfe der Erkenntnisse aus der Master-Thesis von Frau Schaaf ihre Online-Werbespots besser aussteuern können.]



Aylin Kadriye Tansel

Zur Person: Aylin Kadriye Tansel, 1993 in Köln geboren, begann ihr Studium an der Wiesbaden Business School im Sommersemester 2013 und schloss dieses im Sommersemester 2017 mit dem Bachelor of International Business Administration ab. Während ihres Bachelor-Studiums hat sie ein halbes Jahr an der Kingston University in London/Großbritannien studiert. Direkt im Anschluss hat sie den Master of International Management erfolgreich abgeschlossen und wird ab September 2018 bei der KPMG in Köln in Bereich Compliance & Forensic tätig sein.

Prof. Dr. Marina Gruševaja

Thema: Corruption in Public Procurement

Das öffentliche Beschaffungswesen ist ein bedeutsamer Wirtschaftsfaktor. Jährlich werden in der EU öffentliche Aufträge in Gesamthöhe von rund 1,8 Billionen Euro vergeben. Öffentliche Mittel sollen dabei effizient, effektiv und rechtskonform verwendet werden. Allerdings zählt das öffentliche Auftragswesen zu den besonders korruptionsgefährdeten Bereichen und bietet zahllose Möglichkeiten für Manipulationen, begünstigt durch komplizierte Regelwerke und Praktiken, welche den Bereich undurchsichtig machen und eine Herausforderung für die Korruptionsbekämpfung darstellen. In ihrer Thesis stellt sich Frau Tansel daher die Frage, welche Faktoren Korruption begünstigen und auf welchen Wegen Korruption Eingang in das öffentliche Beschaffungswesen findet. Darüber hinaus analysiert sie, warum die Bekämpfung der Korruption von grundlegender Bedeutung für das Funktionieren des öffentlichen Beschaffungswesens ist und wie dieses unsichtbare Phänomen eingedämmt werden kann. Die Thesis „Corruption in Public Procurement“ widmet sich auch der Untersuchung möglicher Risikofaktoren, die einen Nährboden für Korruption bieten, und beschreibt die am meisten verbreiteten Formen der Korruption und deren Funktionsweise im öffentlichen Beschaffungswesen. Einen besonderen Schwerpunkt legt Frau Tansel hierbei auf die Untersuchung sog. „Integritätsrisiken“ im öffentlichen Vergabeverfahren. Auch die Kosten von Korruption, untergliedert nach wirtschaftlichen, politischen, sozialen und ökologischen Folgen, im Zusammenhang mit der öffentlichen Auftragsvergabe sowie die Möglichkeiten der Korruptionsbekämpfung, basierend auf den OECD-Grundsätzen für die Verbesserung der Integrität im öffentlichen Beschaffungswesen, finden in der Arbeit eine sehr genaue und eingehende Betrachtung.

Frau Tansel hat eine ausgezeichnete Thesis vorgelegt. Nach einer sehr umfangreichen, detaillierten Analyse der fachbezogenen Literatur und unter Einbeziehung empirischer Untersuchungen kommt Frau Tansel zu dem Ergebnis, dass Korruption, verschleiert als Kickbacks, wettbewerbsbeschränkende Angebotsabsprachen und Betrug, ruinöse Folgen für das öffentliche Auftragswesen mit sich bringt. Korruption untergräbt die Rechtsstaatlichkeit und das Vertrauen der Öffentlichkeit in öffentliche Einrichtungen und in den Markt, was letztlich das Wirtschaftswachstum und die Entwicklung hemmt. Sie verzerrt den Wettbewerb, führt zu Verschwendung und zu Fehlleitung öffentlicher Ressourcen. Korruption untergräbt letztendlich die Effizienz und Wirksamkeit und insbesondere die Integrität des öffentlichen Auftragswesens.

Abschließend schaut Frau Tansel sich die möglichen Strategien zur Bekämpfung der Korruption an. Sie konstatiert am Ende ihrer Thesis, dass es eine allgemeingültige Antikorruptionsstrategie zur Korruptionsprävention nicht gibt; ein öffentliches Auftragswesen jedoch, das auf Präventivmaßnahmen wie Transparenz, Compliance und Monitoring, Good Management, Accountability und Control sowie einer nachhaltigen Verhinderung von Fehlverhalten beruht, ist weniger anfällig für dolose Handlungen und dämmt Korruption in erheblichem Maße ein.

Frau Tansel hat sich eines sehr aktuellen und höchst bedeutsamen Themas angenommen und eine sowohl sehr interessante als auch analytisch tiefgründige Arbeit verfasst. Insgesamt gibt es zur Korruption im öffentlichen Sektor nicht sehr viele Untersuchungen, so dass Frau Tansel sich künftig als eine hochgeschätzte Expertin auf dem Gebiet etablieren kann.



Anna Voll

Zur Person: Anna Voll wurde 1991 in Neustadt a.d. Saale geboren. Nach der Ausbildung in der Firma Wienerberger GmbH, Hannover, einem Unternehmen der Ziegelindustrie, mit dem Abschluss als Industriekauffrau war Frau Voll noch einige Zeit im Vertriebsinnendienst des Unternehmens tätig. Danach erwarb sie im Sommer 2012 die Fachhochschulreife in Neustadt a.d. Saale. Anschließend studierte sie ab dem WS 2012/13 an der Fachhochschule Aschaffenburg Betriebswirtschaftslehre und ab dem WS 2016/17 an der Wiesbaden Business School im Masterstudiengang Sales and Marketing Management. Ihr Interesse für Marketing im B2B-Bereich verstärken die vielen Praktika in B2B-Unternehmen, wie z. B. der Siemens AG, iOasys oder AbbVie Deutschland. Ein Auslandspraktikum führte Sie nach Mechanicsburg, USA, zur Firma American Mint LLC und ein weiteres nach Belo Horizonte, Brasilien, zur Firma iOasys, die Apps entwickeln.

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

Thema: Online-Marketing im B2B: Status quo, Potenziale und Erfolgsfaktoren

Durch die Digitalisierung gewinnt Online-Marketing auch im B2B erheblich an Bedeutung. Zudem hat sich in den letzten Jahren die Informationssuche der Nachfrager der B2B-Produkte oder -Dienstleistungen verändert. Heute geht fast jeder Kaufentscheidung im B2B eine Onlinesuche voraus. Nicht nur Websites und Suchmaschinen werden intensiver genutzt, sondern auch Social-Media-Kanäle wie Blogs, LinkedIn, YouTube und Facebook. Die Vielfalt der Möglichkeiten und die Anzahl an Online-Kanälen macht es für Anbieter immer komplexer die richtigen Kanäle auszuwählen und optimal einzusetzen.

Die Thesis von Frau Voll verfolgte das Ziel, die Einsatzmöglichkeiten der vielfältigen Instrumente des Online-Marketings für B2B-Unternehmen aufzuzeigen und unter Berücksichtigung der Besonderheiten des B2B-Umfeldes zu systematisieren. Auf Basis einer äußerst umfangreichen Literaturrecherche sowie einer empirischen Erhebung in der B2B-Unternehmenspraxis sollten ungenutzte Potenziale aufgedeckt und Erfolgsfaktoren für einen zielführenden Einsatz des Online-Marketings im B2B erarbeitet werden.

Die Online-Marketing-Pyramide zeigt einen Überblick über den systematischen Aufbau der Instrumente des Online-Marketings.



Abbildung: Die Online-Marketing-Pyramide

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Masciadri, P.; Zupancic, D. (2013), S. 215.

Die Auswertung zahlreicher Experteninterviews aus verschiedenen Branchen zeigt, dass B2B-Unternehmen die „Forderung“ ihrer Kunden nach einem stärkeren Internetauftritt spüren. Viele Unternehmen schöpfen aber bei weitem noch nicht das volle Potenzial aus und planen deshalb, sich in Zukunft intensiver mit Online-Marketing zu beschäftigen und mehr Ressourcen zu investieren. Aus den theoretischen und praktischen Erkenntnissen wurden zusammenfassend sechs entscheidende Erfolgsfaktoren abgeleitet, die beschreiben, wie die Potenziale bestmöglich genutzt werden, um Online-Marketing im B2B erfolgreich einzusetzen. Als Basisvoraussetzung gilt, dass die Unternehmen, je nach Entwicklungsstand, individuelle Stufen der Online-Marketing-Pyramide angehen. Dabei ist es erforderlich, eine auf die jeweiligen unternehmerischen Ziele abgestimmte Kombination der Instrumente festzulegen und diese durch Erfolgskontrollen kontinuierlich zu optimieren. Zudem muss die Budgetverteilung der Online- und Offline-Maßnahmen analysiert werden, um die vorhandenen Budgets optimal einzusetzen. In Zeiten einer zunehmenden Informationsüberlastung gilt es, die Zielgruppen zu identifizieren und mit passgenauen Inhalten, angelehnt an das Internet-Nutzungsverhalten, anzusprechen. Auch Social Media sollte dabei einbezogen werden, um gute Kontakte auch digital zu pflegen. Schließlich wird als nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor angeführt, dass eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb, aber auch IT, PR und Corporate Communications notwendig ist.

B2B-Unternehmen, die nicht im Internet aktiv und auffindbar sind, könnten folglich bei Kaufentscheidungen übergangen werden. Da die digital affine Generation immer älter wird und Positionen übernimmt, in denen sie Entscheidungen trifft oder vorbereitet, werden sich diese Entwicklungen in Zukunft noch weiter verschärfen. ┘

IMPRESSUM

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

Herausgeber:
Prof. Dr. Stefan Jugel
Dekan der Wiesbaden Business School

Redaktion:
Prof. Dr. Daniel Lange
Prof. Dr. Thomas Neusius
Prof. Dr. Rainer Wedde
(WBS-Highlights@hs-rm.de)

Auflage: 3.000

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: Vertretung des Landes Hessen bei der EU

Coy: S. 59, 61; Europaparlament: S. 63; Grusevaja:
S. 54; Hartmann: S. 62f; Hochschulkommunikation |
Hochschule RheinMain: S. 77, 79; Holzinger/ Volk:
S. 66; ICA 2018, Michael Fahrig: S. 33f; IHK Wies-
baden: S. 10; Künanz: S. 22; Lange: S. 11, 15; Mercuri-
Schürmann: S. 56–58; Schäfer: S. 55; Strametz: S. 60;
Wedde: S. 28, 29; Winand: S. 64f; Petry: S. 24, 25;
Privat: S. 5–8, 10, 12–14, 24, 26, 28, 30, 31, 33, 35, 40,
44, 48, 53–56, 59–62, 64, 66–75, 79.

BESTE ABSOLVENTEN

Bachelorstudiengänge/-programme

Bachelor of Arts in Business Administration

Wintersemester 2017/2018: Julian Vogt
Sommersemester 2018: Jonas Ehrenberg

Bachelor of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2017/2018: Philipp Kleffel
Sommersemester 2018: Anne Martina Seufert

Bachelor of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2017/2018: Daniel Zak
Sommersemester 2018: Alicia Böning

Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2017/2018: Fabian Kleinegees
Sommersemester 2018: Maximilian Hummel

Bachelor of Science in Health Care Economics (Gesundheitsökonomie)

Wintersemester 2017/2018: Anna Lina Kaufmann
Sommersemester 2018: Tabea Suk

Masterstudiengänge/-programme

Master of Arts in Sales and Marketing:

Wintersemester 2017/2018: Christina Siegler
Sommersemester 2018: Miriam Ketter

Master of Arts in Controlling and Finance

Wintersemester 2017/2018: Johannes-Wolfgang Anton Geisbüsch
Sommersemester 2018: Daniel Schneider

Master of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2017/2018: Hans Lohrmann
Sommersemester 2018: Kai André Kellers

Master of Arts in International Management

Wintersemester 2017/2018: Cosima Giebel
Sommersemester 2018: Johannes Schmidt

Master of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2017/2018: Lisa Walkenbach
Sommersemester 2018: Enis Aydin

Master Management im Gesundheitswesen

Wintersemester 2017/2018: Anna-Maria Göbel



PREISTRÄGERIN BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain*. In diesem Jahr wurde der Preis an Frau Juliane Greiner verliehen. Absolventen können sich selbst um den Preis bewerben.

Juliane Greiner

Laudatio zum Preis 2018

Die Laudatio hielt Prof. Dr. Karin Gräslund

„Ich habe als Betreuerin der Thesis unserer diesjährigen Preisträgerin die Ehre, ihre Laudatio zu halten. ... Und obwohl ich mich für keine besondere Rednerin halte, habe ich im Falle von Frau Greiner sofort ja gesagt, weil ich das Lob aus vollem Herzen geben kann. Frau Greiner war eine jener Studierenden, die ich mir namentlich sehr gut merke: sie ist nicht nur außerordentlich intelligent, fröhlich und freundlich, und von schneller Auffassungsgabe, sondern auch im besten Sinne kritisch, was zunehmend mehr Studierende – zumindest offen geäußert – vermissen lassen. Aber nur offen und konstruktiv geäußerte Kritik ermöglicht es uns Lehrenden und/oder Institutionen schnell und angemessen auf berechtigte Verbesserungsvorschläge zu reagieren.“

Wer ist nun ist Frau Juliane Greiner, der wir am 24. April 2018 den Preis der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden für Ihre außerordentlichen Leistungen verliehen haben? Die junge intelligente Thüringerin absolvierte nicht nur ihre akademische Laufbahn mit Bravour, sie zeigt auch außerhalb ihres Studiums außerordentliches soziales Engagement. Und sie trug auch im forschungsorientierten Teil ihrer Ausbildung, mit ihrem wachen und konstruktiven Geist in einer herausragenden Masterthesis zu unserem Hochschulleben an der WBS bei. Frau Greiner schloss ihr Masterstudium im WS 2016/17 in Regelstudienzeit ab und erfüllt mit ihren überdurchschnittlichen akademischen und praktischen Leistungen und ihrem sozialen Engagement in hervorragender Weise die Kriterien des Preises der BGW.

... Sie bestand mit der Note 1,3 das Abitur in Thüringen, das für seine exzellente Schulbildung bekannt ist. Und sie erreichte eine ebensolche Bachelornote in Nürnberg an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule für angewandte Wissenschaften in einem dualen Stu-

diengang in Kooperation mit der UniCredit Group. Sie unternahm Sprachreisen in die USA und nach Australien und entschied sich nach einer ersten beruflichen Karriere bewusst für das Masterstudium in Controlling und Finance, um ihre Kenntnisse über die bestehenden Tätigkeitsfelder hinaus zu erweitern und um eine Vielzahl an Werkzeugen zu erlernen, um vorhandene Vorgehensweisen kritisch zu hinterfragen und Verbesserungsmöglichkeiten erkennen zu können. Mit ihrem besonders guten Masterabschluss in Controlling and Finance von 1,1 war sie die Jahrgangsbeste des Studiengangs unter den Absolventen des WS 2016/17. Sie fungierte während des Studiums als Semestersprecherin und durfte dann auf der Abschlussfeier die studentische Rede halten – für sie ein persönlicher Höhepunkt. Sie krönt all dies mit einer besonders guten Abschlussarbeit im hoch aktuellen Thema Digitalisierung im Finanzwesen. Denn auch Forschung an der WBS ist nicht allein den Professoren vorbehalten, auch die Studierenden tragen erheblich zu unseren Forschungsaktivitäten bei, vor allem durch Abschlussarbeiten. Dies gilt auch für Frau Greiners Arbeit mit dem Titel Bewertung von Fin- & Insur-Techs als Alternative und Ergänzung traditioneller Versicherungen für Unternehmen im deutschsprachigen Raum, benotet mit 1,0 in einem sehr aktuellen und praxisrelevanten Thema, deren Lektüre ich Ihnen gerne ans Herz lege. Alles in allem zeigt sie kontinuierlich Bestleistungen!

Und bei all ihren wirklich sehr guten Bildungserfolgen bewahrt sie sich stets ihr freundliches, empathisches und verantwortlich handelndes Wesen; teilte, wo immer ihr möglich, ihre erworbenen Kenntnisse und ihr Wissen und brachte ihre Fähigkeiten in die Gemeinschaft ein, wie wir auch ihrer umfangreichen beruflichen Praxiserfahrungen entnehmen können: In der UniCredit Group arbeitete sie in allen Semesterferien sowie während des Praxissemesters und bereicherte >>

AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE

so auch ihre persönliche Entwicklung, in dem sie betriebliche Prozesse verschiedener Abteilungen kennenlernte und sich im Kundenumgang übte. Ihren frühen Leitungswillen und ihr Führungstalent zeigte sie ab dem zweiten Studienjahr in ihrer Funktion des Patent-Azubis in der HypoVereinsbank, teilte hier ihre eigenen Erfahrungen als Ansprechpartner mit ganz frischen Studienanfängern, um ihnen den Einstieg zu erleichtern.

Aufgrund ihrer sehr guten Leistungen im Finanzbereich wurde sie schnell studentische Hilfskraft ihres Professors, und machte ein Praktikum im Controlling beim Bio-Pharma-Unternehmen AbbVie Deutschland, hier in Wiesbaden: dort wirkte sie u. a. in einem Projekt zur Rezertifizierung der Genehmigungsstruktur mit; und zum Ende ihres Praktikums bekam sie eine Stelle als Financial Analyst, die sie vor ihrem Masterstudium eineinhalb Jahre ausfüllte. Sie initiierte einen Stammtisch des Innovationsbeauftragten mit Praktikanten und studentischen Aushilfen, um unternehmensweiten Austausch und Ideenbeitrag zu erleichtern. Nach Beginn ihres Masterstudiums wurde sie in den vorlesungsfreien Monaten mit einem eigenständigen Projekt betraut: der Planung und Erstellung eines Headcount Planning and Reporting Tools in MS Access. Im Selbststudium eignete sie sich die Datenbank-Abfragesprache und -Programmierung mit dem Microsoft-Werkzeug an, was sie als sehr spannend empfand. Stolz kann sie darauf sein, dass ihr Tool bis heute

angewendet wird. Ich schätze dies aber besonders, weil ihr die in unserem eigenen Bachelor dazu vermittelte praktische Datenbank-Kenntnis als Externe fehlte. Als ihre Informationsmanagement-Professorin mit den vielen praktischen System-Arbeiten, die nicht bei allen Studierenden und nicht immer hohen Anklang finden, habe ich mit fundiertem Anwenderwissen in DataWarehouse und ERP-Systemen von SAP einen Beitrag zur Problembewältigungskompetenz von Frau Greiner geleistet.

Ja, sie ist sehr begabt und intelligent und, ja, auch deshalb erhält sie all die genannten Chancen, aber dabei bleibt es nicht! Denn anstatt durch die dabei erlebte Konkurrenz zu verhärten, wie so viele Weggefährten, teilt sie all ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, sobald wie möglich: Großartig! Und, sie engagierte sich nicht nur in Ihrem Arbeitsumfeld stets sozial: Vielmehr verknüpft sie Ihr Engagement für Gesundheit und Soziales mit ihrem Spaß an Verantwortung und dem dadurch entstehenden sozialen Nutzen, worin sicher das Geheimnis liegt, wie sie auch Folgendes noch neben allem bereits Erwähnten schafft.

In ihrem Studentenwohnheim gründete sie einen Verein, durch den das Zusammenleben gefördert wurde. Ihr eigener aktiver Beitrag zur gemeinsamen Freizeitgestaltung war eine Sportgruppe, die nach nur wenigen Wochen fast 50 Teilnehmer zählte und die schnell zum



**Wir arbeiten an der Zukunft.
Jetzt mitmachen!**

**Praktikum, Ausbildung und
Duales Studium bei der Naspas:
Der Karrierestart für engagierte
und motivierte Menschen.
Jetzt bewerben!**


naspa.de/ausbildung

 **Naspas**
Nassauische Sparkasse



Höhepunkt ihrer Woche wurde. In der Folge bewarb sich auch als Trainerin beim Hochschulsport, leitete im letzten Studienjahr bis zu drei Sportkurse pro Woche und erwarb – natürlich – auch dabei wie nebenbei wieder drei Lizenzen als Group Fitness Trainer. Zusätzlich gründete sie die Facebook-Gruppe Sport im Park Wiesbaden, mit Workouts an der frischen Luft für Jedermann. Erfreulich: Inzwischen zählt das Projekt über 500 Gruppenmitglieder. Auch bei ihren Arbeitgebern ergänzte sie den Betriebssport durch das Angebot eines Fitnesskurses.

Um sich auch in Wiesbaden wieder sozial zu engagieren, nahm Frau Greiner einen Zeitungsartikel zum Projekt Aktivpaten vom Zentrum für Beratung und Therapie der Diakonie Wiesbaden zum Anlass, dabei mitzuwirken, Schüler mit Migrationshintergrund durch das Angebot kostenloser Nachhilfe zu unterstützen. Ein Schuljahr lang arbeitete sie wöchentlich mit einer Schülerin der 8. Klasse schwerpunktmäßig an Englisch und Mathematik. Sie hatte dabei neben der sehr motivierten Schülerin auch selbst viel Spaß und Freude über deren Fortschritte. Die Zusammenarbeit endete, als die Familie zurück in ihr Heimatland zog.

Unsere Gesamtbewertung: Frau Greiner leistet Akademisches auf höchstem Niveau (sie ‚kennt, kann und will‘), überführt dieses ggf. theoretische Können in praktische Arbeit und eigene Fähigkeiten,

die sie stets teilt! Ihr erworbenes Wissen gibt sie als Mentorin oder Semestersprecherin an Kollegen und Kommilitonen weiter, vermittelt aber auch gesellschaftlich Benachteiligten relevantes Wissen in Englisch und Mathematik, wie im Projekt Aktivpaten. Ihr Können in ihrem Hobby Sport setzt sie ein zur Wissensvermittlung und ist dabei Vorbild für Gesundheit und soziale Gemeinschaft. Im Vorbeigehen erntet sie für sich auch wichtige Führungsqualitäten. Sie zieht daraus Befriedigung und bleibt dankbar, paart Leistung mit Verantwortungsbewusstsein. Macht als Frau also ‚ihren Weg‘, ohne deshalb ‚karrieristisch‘ zu verrohen oder sich zu verbiegen. Frau Greiner paart gesunden Ehrgeiz, überdurchschnittliche Motivation und schnelle Auffassungsgabe mit einem hohen Maß an Engagement und Eigeninitiative. Hervorzuheben ist ihr kritischer Geist: Nie nimmt sie einfach hin, sondern hinterfragt, um sicherzustellen, dass das neu Gelernte sie tatsächlich bereichert. Dabei versucht sie ihren Horizont zu erweitern und Menschen aus verschiedenen Bereichen zu treffen - durch Sprachreisen, Schülernachhilfe oder Sportangebote. Frau Greiner ist kontaktfreudig und offen, bleibt im positiven Sinne neugierig und wächst an ihren Herausforderungen. Ihre systematische Vorgehensweise ließ sie all dies stets in Regelstudienzeit tun und zeigt ihre hohe Belastbarkeit.

Aber all dies verband Frau Greiner stets mit den von uns geschätzten Eigenschaften unsrer Studierenden: hohe Intelligenz; interessiertem, neugierigem und wachem, aber eben auch offener Geist; Freude an der eigenen Leistung und gesundheitlicher Betätigung und Vorsorge, und immer nicht nur für sich, sondern stets auch geteilt mit und vermittelt an Andere. Und all dies in einer Person, gewinnt nicht nur meine Hochachtung und anerkennende Bewunderung, sondern, so hoffe ich, auch die Ihre. Frau Greiner zeigt, Teilen macht uns im Wissensgebiet und auch sozial als Mensch und in der Gemeinschaft reicher Es ist mir eine große Ehre und außerordentliche Freude, dieses Lob zum Erhalt des BGW-Preises zu geben, zu gratulieren und bitte mit folgendem passenden Zitat von Honoré de Balzac um Ihren Beifall für die diesjährige Preisträgerin. ‚Auch der Geist hat seine Hygiene, er bedarf, wie der Körper, einer Gymnastik.‘
(*Les rivalités / I. La vieille fille, 1836*)“



Juliane Greiner

Frau Juliane Greiner studierte BWL an der TH Georg-Simon-Ohm in Nürnberg. Als Duale Studentin war ihr Arbeitgeber die UniCredit Bank. Für ihren Master wechselte sie an die WBS in den Studiengang Finance and Controlling. Nach ihrem Master-Abschluss trat sie eine Stelle bei AbbVie in Wiesbaden an. Bei dem Biotechnologie-Unternehmen ist sie als Senior Financial Analyst tätig. Erfahrungen in diesem Bereich hatte sie bereits während des Masterstudiums sammeln können.



**ICH WILL
DABEI SEIN,
WENN
TEAM
DRIN IST,
WO TEAM
DRAUF-
STEHT.**

MIT DIESEM WUNSCH SIND SIE IN DER ASKLEPIOS PAULINEN KLINIK IN WIESBADEN GUT AUFGEHOBEN.

Unter unseren Kollegen wird auf Zusammenhalt besonderer Wert gelegt. Auch die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist uns sehr wichtig. Deshalb bieten wir Ihnen verschiedene Sportmöglichkeiten, Kurse für Stressmanagement und Präventionsangebote, damit Sie gesund und voller Leidenschaft dank unserer vielfältigen Personalentwicklungsmöglichkeiten Ihre beruflichen Ziele erreichen.



ASKLEPIOS

Mehr erfahren unter www.asklepios.com/wiesbaden

Paulinen Klinik Wiesbaden