

ISSN 2199-9635

WBS HIGHLIGHTS 2021



Hochschule RheinMain
Wiesbaden Business School



Aktuelles zum Stand von Lehre und Forschung an der Wiesbaden Business School

Deloitte.



Transform your career Dein Karrierestart im Consulting

Du suchst nach einem vielfältigen Spektrum an Tätigkeiten mit jeder Menge Abwechslung? Und Teamwork ist dein Ding? Dann warte nicht länger und bewirb dich jetzt für deinen Berufseinstieg im Consulting bei Deloitte. Hier warten deutschlandweit spannende Jobs u. a. in den Bereichen Strategy, Banking, Insurance & Finance und Human Capital auf dich.

Jetzt bewerben! Wir freuen uns auf dich.



What impact will you make?
Connect at
deloitte.com/de/consulting-karriere

EINFÜHRUNG

Editorial	4
Neue Gesichter an der WBS	5

FORSCHUNG AN DER WBS

Publikationsübersicht	11
Forschungsprojekte	
» 3. WBS Forschungstag	21
» Forschung: Beantragung von Stellen mit dem Qualifizierungsziel Promotion am FB WBS	23
» Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den aktuellen Vorschlägen der EU-Kommission	26
» Interview zur WIFIN Crowdfunding-Studie »Den Anlegern fehlt die Expertise«	30
» Risiko Corona? – Risk Management Congress 2021	32
» Deutschland braucht eine Private Equity-Agenda	33
» Digitaler Wandel – Visionspapier von SAP und DSAG	38
» Das lange Gedächtnis der Proteine	43
» Mit-Beurkundung von Drittvereinbarungen im Rahmen von GmbH-Share Deals?	44
» 10 Jahre im HGB-Fachausschuss des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee	46

LEHREN, LERNEN UND ERLEBEN

» Business Plans in English	48
» Deutsches Institut für interne Revision	50
» Praxisprojekt: Lasercraft	51
» Circle of Excellence: Wie gründe ich ein Start-Up Unternehmen?	53
» Diskutieren wie bei Hart aber Fair	54
» Workshop zum Thema Change Management	56

AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE

» Beste Absolventinnen und Absolventen	58
» Gewinnerinnen des BGW Preises	58

Herausragende Thesen

» Tanja Konstantinovics	59
» Oliwia Kozłowska	60
» Jenniffer Njeri	61
» Kilian Chaberny	62

Impressum	58
-----------	----



Liebe Freunde der Wiesbaden Business School,

Mit diesem Heft legen wir die 13. Ausgabe der WBS Highlights vor. Im letzten Jahr hat sich viel getan am Fachbereich und der Hochschule. Die Zeichen standen und stehen auf »Wechsel«. In der Lehre liegen zwei weitere Online-Semester hinter uns. Die Hochschule hatte für das Wintersemester 2020/21 auf ein hybrides Semester mit Präsenz- und Onlineanteilen gesetzt. Dieser Plan wurde durch die Herbstwelle der Pandemie zur Makulatur, sodass eine Phase organisatorischer Herausforderungen folgte, die allen Beteiligten große Anstrengungen abverlangte.

Doch den erheblichen Änderungen lässt sich auch etwas Positives – wie beispielsweise die zunehmend professionellere Handhabung der Distanzlehre – abgewinnen. Vieles wurde ausprobiert und ein wertvoller Erfahrungsschatz aufgebaut in einem Bereich, der zuvor lange wenig Beachtung fand. Zunehmend wird nun diskutiert, welche Elemente der Distanzlehre auch in Zukunft beibehalten werden sollen, wenn die Pandemie uns nicht mehr dazu zwingt. Erwartungen und Erfahrungen sind nicht mehr dieselben wie »vor Corona«. Eine Diskussion, der sich auch die WBS stellen müssen.

Auch beim Personal gab es einige Veränderungen: Zum Jahresbeginn trat Frau Prof. Eva Waller ihre Präsidentschaft an der HSRM an. Durch die Turbulenzen des Prüfungsbetriebs wurde ihr keine Schonzeit gewährt. Angesichts zahlreicher Baustellen – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne – wird sie viele Akzente setzen können und müssen.

Am Fachbereich gab es zum April einen Wechsel des Dekanatsteam. Die vor uns liegenden Semester werden mit Budgetverhandlungen und der Systemakkreditierung wichtige Weichen für die nächsten Jahre stellen. Dafür wünschen wir dem Dekanat viel Erfolg und Durchhaltevermögen.

Ihre Redakteure der WBS Highlights

Thomas Neusius *Daniel Lange*

Thomas Neusius & Daniel Lange

NEUE GESICHTER AN DER WBS

Die WBS wächst weiter. Auch im vergangenen Jahr sind wieder mehrere neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die WBS gekommen. Je größer der Fachbereich wird, desto schwieriger wird es, alle neuen Gesichter zu kennen. Dem dient diese Rubrik, in der wir neue Kolleginnen und Kollegen vorstellen:

PROFESSOREN



Prof. Dr. jur. Alexander Eufinger

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe neue Kolleginnen und Kollegen,

am 1. April 2021 habe ich die Professur für Medizin- und Sozialrecht übernommen und möchte mich Ihnen kurz vorstellen:

Geboren in Siegen, bin ich in einem kleinen Familienunternehmen auf dem Westerwald aufgewachsen. Meine Eltern hatten ein Einzelhandelsunternehmen, sodass viele Ferien- und Samstage sowie Nachmittage mit Beratung und Verkauf im elterlichen Betrieb »verplant« waren. Nach dem Abitur habe ich zunächst meinen Zivildienst im Krankenhaus absolviert. Das Interesse sowie die Wertschätzung für ärztliche und pflegerische Leistungen nahm hier ihren Anfang. Im Anschluss an diese interessante Zeit habe ich mich für eine Ausbildung zum Bankkaufmann entschieden und noch ein knappes Jahr im Kreditrisikocontrolling der Bank gearbeitet.

An der Universität Siegen absolvierte ich mein rechtswissenschaftliches Studium. Nach dem Studium arbeitete ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Wirtschaftsrecht von Prof. Dr.

Peter Krebs und promovierte dort zu einem wirtschaftsrechtlichen Thema. Danach folgte der Berufseinstieg bei der Anwaltskanzlei Gleiss Lutz Hootz Hirsch in Stuttgart. Kurze Zeit danach folgte der Wechsel in das Gesundheitswesen. So war ich mehrere Jahre als Geschäftsleiter Personal & Recht der Stiftung Hospital zum Heiligen Geist in Frankfurt a. M. tätig. Die Stiftung, welche vorwiegend das Krankenhaus Nordwest sowie das Hospital zum heiligen Geist betreibt, beschäftigt insgesamt ca. 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verfügt über ca. 800 Planbetten. Bereits zu dieser Zeit war ich als Lehrbeauftragter für Recht an der Hochschule RheinMain engagiert. Nebenberuflich bin ich als ehrenamtlicher Richter am ArbG Frankfurt a. M. tätig.

Nach einer kurzen Station als Professor für Recht an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe möchte ich nun den Studierenden der Wiesbaden Business School gerne die Erfahrungen aus meinen fachlichen Tätigkeiten mit auf ihren Weg geben. Ich freue mich sehr auf eine gute Zusammenarbeit mit Ihnen allen!

Herzliche Grüße
Alexander Eufinger



Prof. Dr. Markus Faber

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, dass ich die Zeit-Proessur für den Lehrstuhl für ABWL, insb. Rechnungswesen und Finanzierung, bis 2023 übergeben bekommen habe, welche sich an meine Vertretungsprofessur, die ich seit Oktober 2019 innehatte, anschließt; somit darf ich mich auch hier in diesem Format bei Ihnen vorstellen.

Den Ausgangspunkt meines beruflichen Werdeganges stellt eine Bankausbildung bei der Commerzbank in Mannheim und Frankfurt dar. Danach führte mich mein Weg zum BWL-Studium nach Mainz mit den Schwerpunkten Finanz- und Produktionswirtschaft; im Rahmen von Auslandssemestern verbrachte ich dabei neun Monate in China und zudem fünf Monate in Frankreich. In der sich an das Studium anschließenden, intensiven Zeit in einer Management Consulting Firma aus Köln, beschäftigte ich mich mit der quantitativ ausgerichteten Strategie- und Organisationsberatung, mit der exklusiven Begleitung von M&A-Prozessen von Konzernen und Mittelständlern auf der Sell- als auch Buy-Side, insbesondere im internationalen Kontext, sowie mit intensiven Prozessoptimierungsthemen. Diese Schwerpunkte der

Projektarbeit habe ich dann weiterhin – auch während und nach meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Uni Mainz und der Promotion im internationalen Strategie-Struktur-Kontext – in einem kleineren Beratungshaus aus Köln gelegt. Im weiteren Verlauf kamen M&A-Beratungsaktivitäten für Start-Ups sowie erste Aktivitäten in der eigenen Unternehmensgründung im digitalen Kontext hinzu.

Die kontinuierlichen Veränderungen, in nahezu allen Bereichen des Lebens, sind seit Längerem Teil unserer Epoche und sie beziehen sich auf nahezu alle Institutionen, Gruppen und Individuen. Mit Spannung verfolge ich nun, seit 2019, die Berücksichtigung der externen Wandlungsimpulse an der HSRM sowie der WBS und darf Teile der internen Weiterentwicklung nun auch aktiver begleiten.

Ich freue mich darauf, in der nächsten Zeit mit Ihnen, meinen Kolleginnen und Kollegen sowie den Studierenden, einige der weiteren Entwicklungsschritte der Hochschule, der Lehre und des Forschungsbereichs – überaus gerne gemeinsam – zu beschreiten.

Beste Grüße
Markus Faber

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/>

PROFESSORINNEN



Prof. Dr. Tatjana Steusloff

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

nachdem ich im Wintersemester schon als Lehrbeauftragte für Strategisches Management tätig war, habe ich zum 1. April die Professur für Internationales Marketing übernommen. Gerne stelle ich mich Ihnen vor. Ich bin 45 Jahre alt und lebe mit meinem Mann und meinen zwei Kindern im schönen Taunus.

Aufgewachsen in Dresden, absolvierte ich nach dem Abitur eine Bankausbildung bei der Commerzbank. Danach begann ich ein BWL-Studium an der TU Dresden und wechselte zum Hauptstudium an die Handelshochschule Leipzig (HHL) bzw. die University of Illinois at Urbana-Champaign (USA). Nach dem Studium zog es mich ins internationale Markenmanagement. Zunächst betreute ich bei Unilever in Hamburg und Rotterdam Lebensmittelmarken, wie Rama, Mazola und Cup a Soup, bevor ich als Senior Brand Managerin zu McCain ins Rhein-Main-Gebiet wechselte und dort viele internationale Innovations- und Marktforschungsprojekte führte. 2008 entschied ich mich, freiberuflich als Unternehmensberaterin zu arbeiten.

Eine Freundin bat mich 2009 einen Lehrauftrag für Marktforschung an der Hochschule Karlsruhe zu übernehmen. Dort fing ich Feuer für die Hochschule, lehrte danach an

sechs Hochschulen und promovierte an der HHL zum Käuferverhalten von biologischen und regionalen Lebensmitteln. Parallel arbeitete ich mehrere Jahre in einem Start-Up im Finanzbereich. Vor dem Start an der WBS lehrte und forschte ich seit 2016 an der Hochschule Düsseldorf.

Als Professorin liegt mir die persönliche und fachliche Entwicklung der Studierenden sehr am Herzen. Das bedeutet, dass ich in sich sehr dynamisch entwickelnden, unternehmerischen Umfeldern nicht nur relevantes Fachwissen für zukünftige Manager*innen, Führungskräfte und Unternehmer*innen im internationalen Kontext vermittele, sondern auch einen Fokus auf die nötige Kompetenzentwicklung lege. Dazu gehört zum Beispiel Projektarbeit in diversen Teams, Problemlösungskompetenz, adressatengerechte Kommunikation, Reflektionsvermögen sowie fundierte Recherchefähigkeit. Meine Forschungsschwerpunkte werden auf Aspekten der internationalen Markenführung bzw. des Käuferverhaltens liegen.

Ich freue mich auf die gemeinsame Zusammenarbeit und auf unser Wiedersehen in Präsenz!

Herzliche Grüße
Tatjana Steusloff



Sylvie Cloarec

Liebe Kollegen,
ich freue mich sehr, seit dem 1. Januar 2021, als Lehrkraft für besondere Aufgaben in Wirtschaftsfranzösisch tätig zu sein.

Ich bin in der Bretagne in Frankreich geboren und habe Betriebswirtschaftslehre in Rennes studiert und dann ein Master in Internationaler Wirtschaft an der Universität Paris II Panthéon-Assas absolviert. Nach meinem Studium wollte ich im Ausland Erfahrung sammeln und habe eine Stelle bei der GfK in Nürnberg bekommen, wo ich insgesamt mehr als zehn Jahre im Bereich internationaler Pharma-Marktforschung gearbeitet habe. Mit meinem Mann und meinen kleinen Kindern hat mich aber die Lust nach Umziehen und Reisen gepackt. Zuerst nicht so weit, in die Nähe von Basel, dann wieder fünf Jahre in Paris, wo ich das Großstadt-Flair und insbesondere das Kultur-Angebot sehr genossen habe. Dort war ich in Elternzeit und habe mich entschieden, neue professionelle Wege zu gehen, indem ich mich als Lehrer für Französisch als Fremdsprache an der Alliance Française von Paris weiterbildete. Mit meinem Master in Internationaler Wirtschaft konnte ich ohnehin Wirtschaftswissenschaft in der Oberstufe im französischen Gymnasium lehren. Die nächste Reise, im Jahr 2012, hat meine Familie nach Jeddah in Saudi-Arabien geführt, als die Frauen dort noch nicht Auto fahren und ohne die Erlaubnis ihres Mannes nicht arbeiten durften. Wir sind drei Jahre in Jeddah am Roten Meer geblieben. Dort habe ich im Französischen Gymnasium als Wirtschaftslehrerin gearbeitet. Um die saudi-arabische Welt besser kennenzulernen, habe ich

auch im französisch-saudischen Business Club als administrative Managerin gearbeitet und die Möglichkeit ergattert, mich mit saudischen Managern auszutauschen. Auch wenn man als Entsandter etwas abgeschirmt von den echten Saudi-Realitäten lebt, konnte ich durch meine Tätigkeiten und Freizeitaktivitäten einen Teil dieser, für mich neuen, Kulturwelt kennenlernen. Leider habe ich nur Brocken arabisch gelernt. Ende 2015 sind wir nach Frankfurt zurückgekehrt und ich habe mich als Französisch Trainerin vor allem bei den europäischen Institutionen oder der GIZ sowie bei frankophonen Unternehmen etabliert.

Nebenbei habe ich auch die Organisation der DELF-DALF Diplome in Hessen für das Institut Français in Deutschland betreut und weiter ausgebaut. Dabei konnte ich meine ersten intensiven Kontakte mit Studenten knüpfen, welche eine Sprachprüfung für ein Studium im Ausland benötigten. Daraufhin habe ich mich immer mehr bei den Hochschulen engagiert, wie etwa bei der Frankfurt School of Finance oder der Hochschule RheinMain innerhalb des Sprachzentrums. Ich freue mich nun umso mehr, bei der WBS diese Arbeit mit Studenten weiter zu erleben und ihnen meine akademischen und praktischen Erfahrungen weitergeben zu können. Auf die Zusammenarbeit mit Ihnen allen freue ich mich sehr und hoffe auf ein baldiges persönliches Kennenlernen.

Viele Grüße,
Sylvie Cloarec



MITARBEITERINNEN



Jana Hörnberger

Liebe Kollegen,
ich freue mich seit dem 15. März 2021 als Beauftragte für die Betreuung der Berufspraktika an der WBS tätig zu sein.

Geboren und aufgewachsen bin ich in Siegen einer Großstadt in Nordrhein-Westfalen. Dort habe ich nach meinem Fachabitur eine Banklehre bei einer der weltweit größten Bankengruppe absolviert. Innerhalb dieses Aktienunternehmens kann ich auf die unterschiedlichsten Verwendungsbereiche sowie bundesweiten Standorte zurückblicken. Während diesen Tätigkeiten entwickelte sich bei mir der innere Antrieb sich weiter entwickeln zu wollen und junge Menschen bei ihrem Werdegang unterstützen und begleiten zu wollen. Hierfür habe ich parallel zu meiner beruflichen Tätigkeit ein Bachelor-Studium in Betriebs-

wirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der FOM in Frankfurt abgeschlossen. Erste praktische Erfahrungen konnte ich als Ausbildungsbeauftragte sammeln. Anschließend bin ich als Assistenz mit Personalverantwortung in den Bereich der Geschäftsführung von einem bundesweit agierenden Einzelhandelsunternehmen gewechselt. Nach einiger Zeit habe ich die ausgeschriebene Stelle an der WBS gesehen. Ich wusste direkt, dass die angegebenen Aufgaben meinen Vorstellungen entsprechen und ich kann bereits jetzt sagen, dass mir die Arbeit und der Kontakt zu den Studierenden viel Freude bereitet.

Ich freue mich auf die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihnen.

Jana Hörnberger



Dr. Anabell Kohlmeier

Liebe Mitglieder der WBS,
seit dem 1. September 2020 arbeite ich als Lehrkraft für besondere Aufgaben im Studiengang Digital Business Management im Bereich Quantitative Methoden. Ich freue mich über die Gelegenheit, mich Ihnen auf diesem Weg vorzustellen, zumal wegen der Pandemie bisher wenig Gelegenheit für ein persönliches Kennenlernen war.

Ich komme ursprünglich aus Niedersachsen und habe mein VWL-Studium in Berlin und Heidelberg absolviert. Bereits danach hat es mich nach Hessen verschlagen. Zunächst nach Darmstadt, wo ich an der Technischen Universität zu einem Thema aus dem Bereich Alterssicherung promoviert habe. Im Anschluss ging es für mich

zum Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – den Fünf Wirtschaftsweisen – nach Wiesbaden. Beruflich bin ich noch einmal für kurze Zeit nach Darmstadt – an die hda – zurückgekehrt, bevor ich mich für die WBS und Wiesbaden entschieden habe, wo ich inzwischen seit etwa 13 Jahren lebe.

Nun freue ich mich darauf, die Arbeit mit Studierenden an der WBS fortzusetzen, interessante neue Erfahrungen zu sammeln und ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit mit Ihnen allen!

Herzliche Grüße
Anabell Kohlmeier



Hannah Rösner

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, gerne möchte ich mich auf diesem Wege herzlich bei Ihnen vorstellen: Ich heiße Hannah Rösner, bin 23 Jahre alt und seit dem 01. August 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule tätig.

Für einige mag ich kein unbekanntes Gesicht haben, denn nach meinem Abitur 2017 begann ich das Bachelor-Studium der Gesundheitsökonomie an der WBS und habe im Juli 2020 meinen Bachelor of Science an der Hochschule RheinMain absolviert.

Inzwischen habe ich nicht nur den Wohnort, sondern auch den Schwerpunkt meines Studiums angepasst: Im November 2020 habe ich den Masterstudiengang »Versorgungsforschung und Implementierungswissenschaft im Gesundheitswesen« an der Universität Heidelberg angefangen und studiere mittlerweile im dritten Semester. Dort lerne ich auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden aus Gesundheitswissenschaft und Medizin aktuelle Herausforderungen in der Gesund-

heitsversorgung zu erkennen sowie Versorgungsmodelle zu entwickeln und in der Praxis umzusetzen. Das Studium der Gesundheitsökonomie bietet mir dafür eine sehr hilfreiche Grundlage. Das wissenschaftliche Arbeiten bereitet mir viel Freude. Anknüpfend an meine Bachelorarbeit durfte ich bereits in einem Forschungsteam u.a. die Auswirkungen von Belastungen auf Ärztinnen, Ärzte und Pflegenden sowie die ökonomischen und rechtlichen Gegebenheiten von Second Victims untersuchen und die Ergebnisse auf Kongressen vorstellen.

Nun freue ich mich im Umfang einer 50% - Stelle in einem weiteren vom BMG geförderten Drittmittelprojekt an der Seite von Herrn Prof. Dr. Strametz und allen weiteren Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten.

Ich bin gespannt auf die neuen Herausforderungen und Aufgaben und freue mich auf eine gemeinsame Zusammenarbeit.

Herzliche Grüße
Hannah Rösner



Isabell Wiesenhütter

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe neue Kolleginnen und Kollegen, ich freue mich sehr, seit dem 17. Mai 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin ein Teil der WBS zu sein.

Den größten Teil meiner Kindheit bin ich in Singapur aufgewachsen, bevor ich meine Abiturzeit in der Nähe von Frankfurt verbrachte. Danach folgte ich meinem Ziel eines Studiums der Psychologie. Meinen Bachelor absolvierte ich an der Philipps-Universität Marburg, mein Master folgte im Sommer 2019 an der Universität Konstanz. Die Masterarbeit zu dem Thema »Effekte einer kurzen Atemmeditation auf Stress«, im Bereich der klinischen Neuropsychologie, weckte mein Interesse an der Schnittstelle zwischen körperlicher und psychischer Gesundheit. Ich empfand das wissenschaftliche Arbeiten als große Bereicherung und entschied mich, dieser Tätigkeit zu folgen.

Nach dem Studium bot sich mir die Möglichkeit in einem Münchner Startup im digitalen Gesundheitswesen zu arbeiten. In meinem Haupttätigkeitsbereich lagen Datenanalysen und Mitwirkung an medizinischen Studien. Mein erstes Paper als Co-Autorin wurde im Mai im »European Urology Focus« zum Thema der Medikation bei erektiler Dysfunktion veröffentlicht. Des Weiteren lag ein großer

Verantwortungsbereich in der Sicherung der Patientensicherheit durch das Erstellen und Validieren medizinischer Fragebögen.

Über das Angebot der WBS habe ich mich daher sehr gefreut, da ich so mein Interesse im Bereich der Patientensicherheit intensivieren kann. Der aktuelle Fokus meiner Arbeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin bezieht sich auf einen Forschungsantrag bei »Horizon Europe« mit einem Projekt zum Second Victim Phänomen. Das Begriff »Second Victim« beschreibt Ärzte und andere Pflegekräfte, die einen patientenbezogenen Fehler begehen oder miterleben und im Anschluss, durch diesen Vorfall, selbst traumatisiert werden. Durch diese psychische Belastung werden Folgefehler begünstigt und die Patientensicherheit wird weiter gefährdet. Unsere Hauptthese folgt dabei dem Gedanken »Mitarbeitersicherheit ist Patientensicherheit«.

Ich freue mich sehr auf diese Aufgabe sowie auf die Zusammenarbeit an der WBS und hoffe auf einen baldigen persönlichen Austausch.

Herzliche Grüße
Isabell Wiesenhütter

PUBLIKATIONSÜBERSICHT

Prof. Dr. Jochen Beißer

- » J. Beißer, O. Read:
Die Reform der Referenzzinssätze EONIA und EURIBOR
in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 2020, 32(5), S. 304–316.
- » J. Beißer, O. Read:
Reformierter EURIBOR und €STR-basierte Term Rates als EURIBOR-Fallbacks
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2021, 74(9), S. 464–469.
- » O. Read, J. Beißer:
Erste €STR Produkte und €STR-basierte Term Rates
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2021, 74(3), S. 138–143.
- » J. Beißer:
PEPP
in: WISU - Das Wirtschaftsstudium 10/2020, S. 1003.
- » J. Reim, J. Beißer:
Goodwill und Abschreibungen
in: WISU - Das Wirtschaftsstudium 7/2020, S. 758–767.

Dipl.-Vw. Stefan Best

- » S. Best:
Minimum capital requirements for market risk: An overview and critical analysis of the standardized approaches under Basel III,
in: WIFIN Working Paper 10/2021.
- » S. Best, O. Read:
Krypto-Asset als Risikopositionen: Risiko vermeiden, ohne die Technologie zu behindern
in: die bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 7/2020, S. 30–33.

Prof. Dr. h.c. Peter Coy

- » P. Coy, K. Faßbender:
Zuzahlungsmodell als Problemlösung für die Überlastung der Klinik-Notaufnahmen?
in: das Krankenhaus 07/2020, S. 568–570.
- » P. Coy, K. Beck:
Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Krankenhaus - Die Abrechnungsergebnisse optimieren
in: health & care management 1011/2020, S. 30–31.
- » P. Coy, K. Wirthensohn:
Notfallversorgung - Konzentration als Lösung?
in: KU Gesundheitsmanagement 11/2020, S. 40–42.
- » P. Coy, L. Korhonen:
Ländervergleich Deutschland vs. Japan im Pflegekräftemangel
in: health & care management 03/2021, S. 18–19.
- » P. Coy, P. Späth:
Das Potential der Künstlichen Intelligenz bei der Behandlung von Demenzpatienten
in: das Krankenhaus 04/2021, S. 320–321.
- » P. Coy, A.-S. Meyer, M. Schilling:
Der Nutzen von Einweg-Endoskopen in der Urologie
in: KU Gesundheitsmanagement 05/2021, S. 27–29.

Prof. Dr. Till Dannewald

- » M. Brensing, T. Dannewald, A. Kanzinger, U. Mayer, Z. J.:
Counselling in the introductory phase of studies
in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 2021, 16(1). »

Prof. Dr. Till Dannewald

- » K. Nazemi, M. Kowald, T. Dannewald, D. Burkhardt, E. Ginters:
Visual Analytics Indicators for Mobility and Transportation
in: 61st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science, Riga, Latvia, IEEE 2020, S. 1–6
doi: 10.1109/ITMS51158.2020.9259321.
- » H. Preuss, J. Koenigstorfer, T. Dannewald:
Contingent Valuation Measurement for Staging the Olympic Games: The Failed Bid to Host the 2018 Winter Games in Munich
in: S. Roth, C. Horbel, B. Popp [Hrsg.]:
Perspektiven des Dienstleistungsmanagements, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020,
doi: 10.1007/978-3-658-28672-9_23.
- » K. Nazemi, D. Burkhardt, L. Kaupp, T. Dannewald, M. Kowald, E. Ginters:
Visual Analytics in Mobility, Transportation and Logistics
in: E. Ginters, M. Ruiz Estrada, M. Piera Eroles [Hrsg.]:
ICTE in Transportation and Logistics 2019, Cham: Springer, 2020, doi: 10.1007/978-3-030-39688-6_12.
- » J. Schikofsky, T. Dannewald, M. Kowald:
Exploring motivational mechanisms behind the intention to adopt mobility as a service (MaaS): Insights from Germany
in: Transportation Research Part A: Policy and Practice, 2020, 131(C), S. 296–312
doi: 10.1016/j.tra.2019.09.022, Developments in Mobility as a Service (MaaS) and Intelligent Mobility.

Prof. Dr. jur. Alexander Eufinger

- » A. Eufinger:
Zum Gebot des fairen Verhandeln beim Aufhebungsvertrag
in: Der Betrieb 2020, S. 2695.
- » A. Eufinger:
COVID-19-Impfpflicht für medizinisches Fachpersonal?
in: Zeitschrift für Gesundheitsrecht 2021, S. 69–76.

- » A. Eufinger:
Die fruit-of-the-poisonous-tree-Doktrin im Arbeitsrecht
in: Recht der Arbeit 2021, S. 8–16.
- » A. Eufinger:
Psychologie: Eine verkannte Schlüsselqualifikation des Arbeitsrechtlers
in: Arbeitsrecht Aktuell 2021, S. 40–44.
- » A. Eufinger:
Die Konsolidierung des Krankensektors - Anpassung der Fusionskontrolle für Krankenhäuser durch die 10. GWB-Novelle
in: Zeitschrift für Medizinrecht 2021, S. 239–244.
- » A. Eufinger:
Lohnfortzahlungspflicht bei fehlender Impfbereitschaft
in: Betriebs-Berater 2021, S. 504–507.
- » A. Eufinger:
Kinderrechte ins Grundgesetz - Was lange währt, wird endlich gut
in: Neue Justiz 2021, S. 53–56.
- » A. Eufinger:
Zur Haftung des Organs für Kartellbußgelder des Verbands
in: Corporate Compliance Zeitschrift 2021, S. 50–52.
- » A. Eufinger:
Mitbestimmung des Krankenhauses-Betriebsrats bei einem Corona-Besuchskonzept
in: das Krankenhaus 2021, S. 427–430.

Prof. Dr. Christian Fink

- » C. Fink:
Horizontalstudie des DRSC zur Praxis der nichtfinanziellen Berichterstattung
in: Unternehmenssteuern und Bilanzen, 2021, 23(9), S. 373–376.
- » C. Fink, B. Bäuscher:
Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren in der nichtfinanziellen Berichterstattung der DAX- und MDAX-Unternehmen
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung, 2021, 17(7), S. 289–296.

- » C. Fink, M. Reuter:
Neue Regeln für die handelsrechtliche Segmentberichterstattung
in: Frankfurt School of Finance & Management [Hrsg.]: Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft, Lieferung 6/2021, Teil 3, Kapitel 2, Frankfurt: Frankfurt School Verlag, 2021, S. 1–8.
- » C. Fink, F. Zeyer:
IAS 24 - Related party disclosures
in: J. Baetge, et al. [Hrsg.]: Rechnungslegung nach IFRS, 2. Aufl., Stuttgart 2011.
- » C. Fink:
Neuausrichtung der Segmentberichterstattung im handelsrechtlichen Kontext
in: J. Freiberg [Hrsg.]: Fragestellungen und Perspektiven der Rechnungslegung nach HGB und IFRS, Herne 2020, S. 319–338.
- » C. Fink, M. Reuter:
Technologien und Prozesse der digitalen Transformation und ihre bilanzielle Abbildung: Websites und Webshops
in: Frankfurt School of Finance & Management [Hrsg.]: Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft, Lieferung 11/2020, Teil 3, Kapitel 2, Frankfurt: Frankfurt School Verlag, 2020, S. 1–4.

Prof. Dr. Frank Görgen

- » F. Görgen:
Vertriebssteuerung
3. Aufl., Ventus Publishing/Bookboon, 2021.

Prof. Dr. Andreas Goldschmidt

- » A. J. W. Goldschmidt:
Einfachere Finanzierungswege und Gesundheitslogistik können Kliniken helfen
in: Ärzteblatt Rheinland-Pfalz 3/2020, S. 7–9.
- » A. J. W. Goldschmidt:
Wirtschaftlichkeit von Krankenhäusern
in: Hessisches Ärzteblatt 2/2020, S. 90–92.
- » A. J. W. Goldschmidt:
Strukturen und ethische Aspekte unseres Gesundheitssystems
in: Hessisches Ärzteblatt 9/2020, S. 480–483.

- » A. Händel, A. J. W. Goldschmidt:
Public Health und Versorgungsforschung - Editorial
in: Forum der Medizin-Dokumentation und Medizin-Informatik (mdi) 2/2020, S. 35.
- » C. von Eiff, A. J. W. Goldschmidt:
Fusionen und Übernahmen in Gesundheitswirtschaft und Rehabilitation - Trends und Strategieoptionen
in: Y. Rhein, W. von Eiff [Hrsg.]: Erfolgreiches Rehabilitationsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis, Stuttgart: Kohlhammer, 2020, S. 229–238.
- » A. J. W. Goldschmidt, T. M. Deserno, A. Winter, B. Gerecke:
Elemente eines Ethikkodex für Medizin- und Informationstechnische Fachgesellschaften
in: A. Manzeschke, W. Niederschlag [Hrsg.]: Ethische Perspektiven auf Medizin- und Informationstechnik, Berlin: De Gruyter, 2020.

Prof. Dr. Marina Gruševaja

- » O. Budzinski, M. Gruševaja, V. Noskova:
The Economics of the German Investigation of Facebook's Data Collection
in: Market und Competition Law Review, 2021, V(1), S. 43–80.
- » M. Gruševaja:
The impact of different transition patterns and approaches on economic development in EU-CEE11, Russia and Ukraine
in: R. Holzmann, D. Ritzberger-Grunwald, H. Schuberth [Hrsg.]: 30 Years of Transition in Europe. Eine Publikation der Österreichischen Nationalbank, Edward Elgar Publishing, 2020, S. 78–94.

Prof. Dr. Jürgen Hawlitzky

- » J. Hawlitzky:
Kapitalanlagen im Versicherungsunternehmen
in: D. Lange [Hrsg.]: Versicherungsmanagement, Stuttgart: Kohlhammer, 2021, S. 186–218. »

Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » B. Heidel, A. Hofmann:
Verpackungsdesign: Je konsistenter, desto schneller, desto attraktiver?
in: transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement, 66(3), S. 6–16.

Prof. Dr. Tobias Heußler

- » T. Heußler:
Chatbots und Kundenverhalten: Stress und Aufgabenkomplexität als Einflussfaktoren auf die Kundenbindung
in: transfer, Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement, 2021, 67(1), S. 6–13.
- » T. Heußler:
The Usage of Chatbots in Customer Service
in: Proceedings of the »Siebte Rostocker Dienstleistungstagung« 2021.
- » T. Heußler:
Chatbots in Stressful Customer Service Situations – The Impact of Stress on the Intention to Use Conversational Chatbots
in: Proceedings of the 50th European Marketing Academy Conference (EMAC), Madrid 2021.

Prof. Dr. Stefan Jugel

- » S. Jugel:
Deutschland riskiert seine Zukunftsfähigkeit - Die Belebung der Volkswirtschaft durch Private Equity kommt nur schwer in Gang
in: WIFIN Working Paper 9/2021.

Prof. Dr. Thomas Kolb

- » T. Kolb, M. Pelikan:
Verbesserung des Datenschutzes in Krankenhäusern
in: Das Krankenhaus 06/2020, S. 485–487.

Prof. Dr. Galina Kolev

- » G. Kolev:
Weltwirtschaft in der Corona-Krise
in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 2021, 10714, S. 153–164, Corona – Pandemie und Krise.
- » G. Kolev:
Mehr Schutz der Menschenrechte durch das Lieferkettengesetz?
in: Außenhandelspraxis Aktuell 06/2021, S. 1–3.
- » H. Bardt, M. Beznoska, M. Demary, M. Gromling, M. Hüther, G. Kolev, J. Matthes, J. Pimpertz, H. Schäfer:
Gespaltene Wirtschaft im Wechselbad der Pandemie? IW-Konjunkturprognose Frühjahr 2021
in: IW-Trends, 2021, 48(1), S. 3–28.
- » G. Kolev, J. Matthes:
Neue handelspolitische Kooperationsmöglichkeiten mit der Biden-Administration
in: Ifo-Schnelldienst, 2021, 74(1), S. 10–13.
- » H. Bardt, M. Beznoska, M. Demary, M. Gromling, M. Hüther, G. Kolev, J. Matthes, J. Pimpertz, H. Schäfer:
Aufschwung nach der Winterstarre: W-Konjunkturprognose und Konjunkturumfrage Winter 2020
in: IW-Trends, 2021, 47(4), S. 3–37.
- » G. Kolev:
Freihandel und Klimaschutz
in: Konrad-Adenauer-Stiftung. e.V. [Hrsg.]: Ein Plädoyer für den Freihandel. Rationale Argumente für eine emotional geführte Debatte, Berlin, 2021.
- » G. Kolev, S. Mühlbauer, S. Reiser:
Das Exportjahr 2021
Augsburg: ProManagement Verlag, 2021.
- » G. Kolev, T. Obst:
Schlummernde Wachstumspotenziale im deutschen Arbeitsmarkt
in: IW-Kurzbericht 37/2021.
- » G. Kolev, A. Neligan:
Sustainability in Supply Chains. An EU-wide solution instead of national rules
in: IW-Kurzbericht 17/2021.

- » G. Kolev:
US-Leistungsbilanz: eine Zwischenbilanz vor der US-Wahl
in: IW-Kurzbericht 107/2020.
- » G. Kolev, T. Schäfer:
US-Präsidentenwahl: Implikationen für die Klima- und Energiepolitik
in: IW-Kurzbericht 109/2020.
- » G. Kolev:
US-Präsidentenwahl: Wo die US-Wirtschaft am Wahltag steht
in: IW-Kurzbericht 110/2020.
- » G. Kolev:
China steuert auf Exportzielland Nummer eins zu
in: IW-Kurzbericht 84/2020.
- » G. Kolev:
Hat die Corona-Krise die Globalisierung ausgebremst? Diversifizierung der Lieferketten
in: IHK quarterly 02/2020.
- » H. Bardt, G. Kolev:
Trade Club for Climate. A Climate Approach to Revive Multilateralism
in: IW-Policy Paper 8/2021.
- » G. Kolev, R. Kube, T. Schaefer, L. Stolle:
Carbon Border Adjustment. Motivation, Ausgestaltung und wirtschaftliche Implikationen eines CO₂ Grenzausgleichs in der EU
in: IW-Policy Paper 6/2021.
- » G. Kolev, J. Matthes:
It's all about China, stupid! Handelspolitische Perspektiven nach dem Machtwechsel in den USA
in: IW-Policy Paper 6/2021.
- » G. Kolev, A. Neligan:
Nachhaltigkeit in Lieferketten – Eine ökonomische Bewertung von Gesetzesvorschlägen
in: IW-Policy Paper 5/2021.
- » G. Kolev, J. Matthes:
Eine Einordnung von RCEP, Was das regionale Handelsabkommen für die EU und die deutsche Wirtschaft bedeutet – und was nicht
in: IW-Policy Paper 28/2020.
- » G. Kolev:
Für eine nachhaltige EU-Handelspolitik
Stellungnahme zum Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen für den Landtag Nordrhein-Westfalen, 2020.
- » G. Kolev:
Biden versus Trump – Positionen in der Handels-, Wirtschafts- und Klimapolitik
in: IW-Policy Paper 16/2020.
- » H. Bardt, M. Beznoska, M. Demary, M. Gromling, M. Hüther, G. Kolev, J. Matthes, J. Pimpertz, H. Schäfer:
Weite Wege der Erholung – IW-Konjunkturprognose Herbst 2020
in: IW-Report 43/2020.
- » G. Kolev, M. Grömling, J. Matthes:
Internationale Risiken für bayerische Unternehmen
in: vbw [Hrsg.]: IW-Gutachten für die Vereinigung der bayerischen Industrie (vbw), 2021.
- » T. Hentze, G. Kolev:
Wirtschaftliche Effekte des BDI-Steuermodells der Zukunft
IW-Gutachten für den Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), 2021.
- » G. Kolev:
Globale Wertschöpfungsketten erhalten. Handelspolitische Empfehlungen für Bundesregierung und EU
IW-Gutachten für die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH, 2021.
- » G. Kolev, J. Matthes:
Handelspolitische Empfehlungen für die deutsche EU-Ratspräsidentschaft
Gutachten im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, 2020.
- » M. Fritsch, G. Kolev:
Ökonomische Auswirkungen einer einheitlichen Tarifbindung in der M+E-Industrie
Gutachten im Auftrag der Forschungsstelle Tarifautonomie am Institut der deutschen Wirtschaft, 2020.

»

Prof. Dr. Britta Kuhn

- » B. Kuhn:
TARGET - Der Streit geht weiter
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen,
2020, 73(17), S. 826–828.
- » B. Kuhn:
Saudi-Arabien. Die reiche und konservative Monarchie muss sich neu erfinden (Rezensionen)
in: fachbuchjournal, 2020, 12(5), S. 82–84.
- » B. Kuhn:
Wie stark kann sich Deutschland verschulden? Finanzielle Repression als Mittel der Staatsentschuldung
in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 2020, 70(48), S. 34–40.
- » B. Kuhn:
Chinas Greater Bay Area
in: Wirtschaftsdienst, 2021, 101(4), S. 311–315.
- » B. Kuhn:
Indonesien - die große Unbekannte (Rezensionen)
in: fachbuchjournal, 2021, 13(2), S. 24–27.
- » B. Kuhn:
Südkorea besser verstehen (Rezensionen)
in: fachbuchjournal, 2021, 13(4), S. 10–12.

Prof. Dr. Daniel Lange

- » D. D. H. Lange [Hrsg.]:
Versicherungsmanagement
Stuttgart: Kohlhammer, 2021.

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » M. Müller-Reichart, D. Haisch:
Service und Assistance als Kernbestandteile der Versicherungsvermittlung. Werden deutsche Versicherungsvermittler den IDD- und POG-Anforderungen gerecht?
in: Versicherungsbote 06/2021.

- » M. Müller-Reichart:
Assistance Barometer 2021, Assistance als Lifetime Partnership-Konzept und Game-Changer einer auf digitale Prozesse beschränkten Finanzdienstleistung
perpetuierende Studie der Europ Assistance SA, Ndl. f. Deutschland, München, 2021.
- » M. Müller-Reichart, et al.:
Assistance als Serviceversprechen einer regulatorisch und vom Versicherungsnehmer erwarteten nachhaltigen Exzellenz
in: AssCompact 07/2021.
- » M. Müller-Reichart:
Behavioural economics nudges in the insurance industry
in: FIRM Yearbook 2021, Frankfurt am Main, 2021.
- » M. Müller-Reichart, K. V. Graumann:
Nudging in der Versicherungswirtschaft am Beispiel der Telematik
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2020, 71(23), S. 760–764.

Prof. Dr. Robin Mujkanovic

- » R. Mujkanovic:
Sanierungskonzepte aus der Sicht des Wirtschaftsprüfers
in: G. von Leoprechting [Hrsg.]: Unternehmenssanierung, 3. Aufl., Herne: nwb, 2021, S. 223–247.
- » R. Mujkanovic:
Die Fortführungsprämisse in Rechnungslegung und Abschlussprüfung - Neuere Entwicklungen auf internationaler Ebene
in: WP Praxis 4/2021, S. 116–122.
- » R. Mujkanovic:
Der Fehlerbegriff in der Rechnungslegung
in: J. Freiberg [Hrsg.]: Festschrift zum 65. Geburtstag von Dr. Norbert Lüdenbach, Herne: nwb, 2020, S. 1–12.
- » R. Mujkanovic:
Ist die Überschuldung als Eröffnungsgrund für ein Insolvenzverfahren überflüssig?
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2020, S. 632–637.

Prof. Dr. Thomas Neusius

- » J. Li, X. Hu, T. Neusius, X. Cheng, M. D. Smith, A. Godec, L. Hong, R. Metzler, J. C. Smith:
Reply to: Insufficient evidence for ageing in protein dynamics
in: Nature Physics 2021,
doi: 10.1038/s41567-021-01270-8.
- » T. Neusius:
Private Krankenversicherung
in: D. D. H. Lange [Hrsg.]: Versicherungsmanagement, Stuttgart: Kohlhammer, 2021, S. 303–327.
- » T. Neusius:
Fallstudie zu SIR-Mehrgruppenmodellen: Abschätzung der Bedeutung der Impfungen in der SARS-CoV-2-Pandemie
in: Der Aktuar, 2021, 27(1), S. 29.
- » T. Neusius, C. Gasteier:
Hamburger Modell - wie ist die Lage?
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2021, 72(3), S. 75–78.
- » T. Neusius:
Inhomogenous risk exposure in dual insurance system: selection effects in Germany's long-term care plans
in: SN Business & Economics, 2021, 1, S. 29
doi: 10.1007/s43546-020-00028-3.
- » T. Neusius:
Ein Aktuar antwortet: Was hat es mit der Kompression bei den Krankheitskosten auf sich?
in: Der Aktuar, 2020, 26(4), S. 225.
- » T. Neusius, T. Teegelbeekers-Schmitz, S. Kampmann, N. Dennstedt, Z. Nikolic, A. Karaman, C. Bierth, P. Widmann:
PKV der Zukunft: Wo geht die Reise hin?
Interviewstudie von Deloitte in Kooperation mit dem wifin und dem Institut für Versicherungswissenschaft an der Uni Köln, 2020.
- » T. Neusius, A. Krauskopf, H. Nitzke:
Entwicklungstrends der deutschen privaten Krankenversicherung im Jahr 2019
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2020, 71(24), S. 726–731.

- » T. Neusius:
Netzwerkmodelle für die Beschreibung von Epidemien
in: Der Aktuar, 2020, 26(3), S. 132–136.

Prof. Dr. Klaus North

- » K. North:
Wissensorientierte Unternehmensführung
7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- » K. North:
Learning in the year 2030
in: S. Guldenberg, E. Ernst, K. North [Hrsg.]: Managing work in the digital economy, Heidelberg: Springer, 2021, S. 223–238.
- » S. Guldenberg, E. Ernst, K. North, [Hrsg.]:
Managing work in the digital economy
Heidelberg: Springer, 2021.
- » A. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, S. Schorta:
Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen
2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- » K. North, A. Hermann, I. Ramos, N. Aramburu, D. Gudoniene:
The VOIL Digital Transformation Competence Framework. Evaluation and Design of Higher Education Curricula
in: A. Lopata, R. Butkiene, D. Gudoniene, V. Sukacke [Hrsg.]: Information and Software Technologies, Cham: Springer International Publishing, 2020, S. 283–296.
- » N. Aramburu, K. North, A. Zubillaga, M. P. Salmador:
A Digital Capabilities Dataset From Small- and Medium-Sized Enterprises in the Basque Country (Spain)
in: Frontiers in Psychology, 2021, 11, S. 3926
doi: 10.3389/fpsyg.2020.587949.

Prof. Dr. Oliver Read

- » J. Beißer, O. Read:
Die Reform der Referenzzinssätze EONIA und EURIBOR
in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 2020, 32(5), S. 304–316.



Prof. Dr. Oliver Read

- » S. Schäfer, O. Read:
Financial and Monetary Stability Aspects of Global Stablecoins
in: Credit and Capital Markets / Kredit und Kapital, 2020, 53(2), S. 159–185.
- » J. Beißer, O. Read:
Reformierter EURIBOR und €STR-basierte Term Rates als EURIBOR-Fallbacks
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2021, 74(9), S. 464–469.
- » O. Read, J. Beißer:
Erste €STR Produkte und €STR-basierte Term Rates
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2021, 74(3), S. 138–143.
- » O. Read, S. Schäfer:
Digitales Zentralbankgeld - pro und contra
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2020, 73(24), S. 1205–1208.
- » O. Read, S. Schäfer:
Libra Project: Regulators Act on Global Stablecoins
in: Intereconomics - Review of European Economic Policy, 2020, 55(6), S. 392–398.
- » S. Best, O. Read:
Krypto-Asset als Risikopositionen: Risiko vermeiden, ohne die Technologie zu behindern
in: die bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 7/2020, S. 30–33.

Prof. Dr. Jürgen Reim

- » J. Reim, J. Beißer:
Goodwill und Abschreibungen
in: WISU - Das Wirtschaftsstudium 7/2020, S. 758–767.

Prof. Dr. Stefan Schäfer

- » O. Read, S. Schäfer:
Digitales Zentralbankgeld - pro und contra
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2020, 73(24), S. 1205–1208.

- » O. Read, S. Schäfer:
Libra Project: Regulators Act on Global Stablecoins
in: Intereconomics - Review of European Economic Policy, 2020, 55(6), S. 392–398.
- » S. Schäfer:
Vironomics: Ein Überblick über die Ökonomik der Pandemien
in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1/2021, S. 27–33.

Prof. Dr. Klaus W. Slapnicar

- » K. Slapnicar:
Hermann Louis Brill (1895-1959). Thüringer Sozialdemokrat, Widerstandskämpfer, Publizist, Chef der Hessischen Staatskanzlei sowie Initiator des der Menschenwürde verpflichteten Grundgesetzes
in: Schmalkadische Geschichtsblätter 10/2020, S. 139–185, Zum 175. Geburtstag.
- » K. Slapnicar:
Betriebskosten gesetzeskonform und widerspruchsfrei abrechnen
in: Die Wohnungswirtschaft 08/2020, S. 30–32.
- » K. Slapnicar:
Zur Praxiserfahrung von Jura-Professoren an deutschen Universitäten - Teilergebnisse aus aktuellen empirischen Erhebungen in Hessen
Wiesbaden: Wissenschaftsverlag für Innovationen und Rechtstatsachen, 2021.

Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » R. Strametz,
Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V., [Hrsg.]:
Mitarbeitersicherheit ist Patientensicherheit – Psychosoziale Unterstützung von Behandelnden
Stuttgart: Kohlhammer, 2021.
- » R. Strametz, H. Roesner, M. Abloescher, W. Huf, B. Ettl, M. Raspe:
Development and validation of a questionnaire to assess incidence and reactions of second victims in German speaking countries (SeViD)
in: Zbl Arbeitsmed 71/2020, S. 19–23.

- » M. Schmiedhofer, C. Derksen, F. Keller, J. Dietl, F. Häussler, R. Strametz, I. Koester-Steinebach, S. Lippke:
Barriers and Facilitators of Safe Communication in Obstetrics: Results from Qualitative Interviews with Physicians, Midwives and Nurses
in: Int. J. Environ. Res. Public Health 18/2021, S. 915.
- » J. Bauer, D. Moormann, R. Strametz, D. Groneberg:
Development of unmanned aerial vehicle (UAV) networks delivering early defibrillation for out-of-hospital cardiac arrests (OHCA) in areas lacking timely access to emergency medical services (EMS) in Germany: a comparative economic study
in: BMJ Open 2021, 11:e043791.
- » R. Strametz, P. Koch, A. Vogelgesang, A. Burbridge, H. Rosner, M. Abloescher, W. Huf, B. Ettl, M. Raspe:
Prevalence of second victims, risk factors and support strategies among young German physicians in internal medicine (SeViD-I survey)
in: J Occup Med Toxicol, 2021, 16(1), S. 11.
- » H. Rösner, R. Strametz:
Patientensicherheit - Die zweiten Opfer aus dem Schatten holen
in: f&w führen und wirtschaften im Krankenhaus 37/2020, S. 722–724.
- » S. Bushuven, R. Strametz, C. Arn:
Was Pflichtfortbildung mit »Pflicht« und »Fortbildung« zu tun hat
in: Krankenhaushygiene up2date 2020 15/2020, S. 303–318.
- » R. Strametz, M. Raspe, E. B., W. Huf, A. Pitz:
Handlungsempfehlung: Stärkung der Resilienz von Behandelnden und Umgang mit Second Victims im Rahmen der Covid-19-Pandemie zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Gesundheitswesens
in: Zbl Arbeitsmed 70/2020, S. 264–268.
- » R. Strametz:
Digitale Transformation im Gesundheitswesen aus Sicht des klinischen Risikomanagements
in: R. M. R. A. e.V. [Hrsg.]: Krisenbewältigung mit Risikomanagement, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2020.
- » I. Gräff, M. Pin, P. Ehlers, M. Seidel, B. Hossfeld, M. Dietz-Wittstock, R. Rossi, A. Gries, A. Ramshorn-Zimmer, F. Reifferscheid, T. Reinhold, H. Band, K. Kuhl, M. König, J. Kasberger, R. Löb, R. Krings, S. Schäfer, I.M. Wienen, R. Strametz u.a.:
Empfehlungen zum strukturierten Übergabeprozess in der zentralen Notaufnahme
Konsensuspapier von DGINA, DIVI, BAND, BV-AELRD, VDF, AGBF, DBRD, DRK, MHD, JUH, ASB, FALCK, APS, ABNP, DRF, ADAC
in: Notfall Rettungsmed 2020,
doi: 10.1007/s10049-020-00810-8.
- » A. Wu, C. Vincent, D. Shapiro, S. Koizumi, R. Francis, R. Strametz, T. Tono, A. Mair, E. Kelley, P. Walsh, P. Pronovost, E. Haut:
Mitigating the July effect
in: Journal of Patient Safety and Risk Management, 2021, 26(3), S. 93–96
doi: 10.1177/25160435211019142.
- » A. Pitz, R. Strametz:
Das Second Victim Phänomen und die gesetzliche Unfallversicherung
in: Die Sozialgerichtsbarkeit 7/2021:405-413.
doi:10.37307/j.1864-8029.2021.07.04

Prof. Dr. Rainer Wedde

- » R. Wedde [Hrsg.]:
Die Reform der russischen Verfassung
Berlin: BWV-Verlag, 2020.
- » R. Wedde:
Arslanov, Zivilistische Erforschungen der russischen und deutschen rechtlichen Erfahrung: Geschichte und Gegenwart (Rezension)
in: DRRZ – Deutsch-Russische Rechtszeitschrift 2/2020, S. 190–191.
- » R. Wedde:
Länderreport Russland,
in: RIW 06/2021, S. 361–366.
- » R. Wedde:
Kahlschlag im Ostrecht
in: DRRZ – Deutsch-Russische Rechtszeitschrift, 2021, 6(1), S. 90–92.

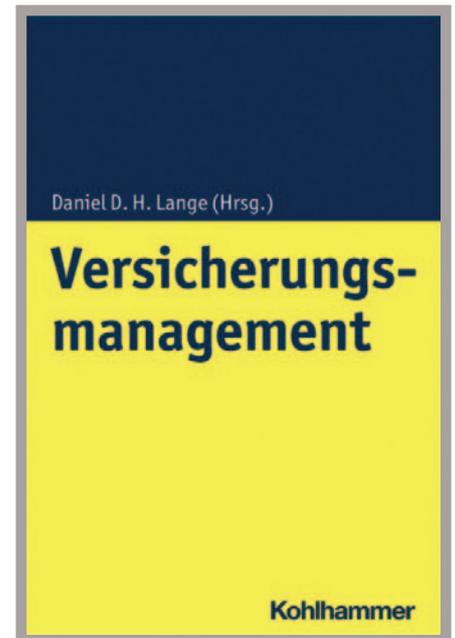
»

Prof. Dr. Hartmut Werner

- » H. Werner:
Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling
7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- » H. Werner:
BWL kann spannend sein. Buchrezension
in: Fachbuchjournal 06/2020, S. 60–65.
- » H. Werner:
Wie führt man ein Team? Buchrezension
in: Fachbuchjournal 01/2020, S. 63–66.
- » H. Werner:
Leadership ist hip. Buchrezension
in: Fachbuchjournal 03/2021, S. 66–69.

BUCHVORSTELLUNG

VERSICHERUNGSMANAGEMENT



Liebe Leserinnen und Leser,
das vorliegende Buch richtet sich an Studierende und Praktiker, die an versicherungswirtschaftlichen Themen interessiert sind. Unser Ziel ist es, praxisrelevante und wissenschaftlich anspruchsvolle Inhalte in einer leicht verständlichen Weise zu erklären, sodass die wesentlichen Aspekte der Versicherungswirtschaft und des Versicherungsmanagements in kürzester Zeit verstanden und verinnerlicht werden können. Die mitwirkenden Autoren verfügen über umfangreiche Lehr- und Praxiserfahrung in den von ihnen behandelten Themengebieten. Ihre Beiträge haben einen engen Bezug zur beruflichen Wirklichkeit; die wesentlichen, theoretischen Konzepte werden durch praxisnahe Beispiele veranschaulicht, bereichert und leicht nachvollziehbar aufbereitet.

Die ersten beiden Kapitel des Buches geben einen fundierten Einblick in die grundlegenden Themen des Versicherungsmanagements und die zahlreichen Herausforderungen im Umfeld der Versicherungsunternehmen. Es werden die zentralen Begriffe, Konzepte und Grundprinzipien der Versicherungswirtschaft eingeführt sowie die vielfältigen, äußeren Einflüsse, die beispielsweise technologischer, rechtlicher und gesamtwirtschaftlicher Art sein können, erläutert.

In den folgenden Kapiteln werden einzelne Bereiche der Versicherungsbetriebe betrachtet, die für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen von zentraler Bedeutung sind. Dazu gehören der Versi-

cherungsvertrieb, die Produktentwicklung und das Schadenmanagement. Die digitale Transformation der Versicherungsbranche, welche insbesondere auch die zuvor genannten Bereiche der Versicherungsunternehmen betrifft, ist Gegenstand des fünften Kapitels. Im Anschluss werden im sechsten Kapitel die Grundzüge der handelsrechtlichen und internationalen Rechnungslegung der Versicherungsunternehmen behandelt. Auf der Aktivseite der Bilanzen der Versicherungsunternehmen sind die Kapitalanlagen der mit Abstand größte Posten. Letztere werden im siebten Kapitel ausführlich betrachtet. Das achte Kapitel bietet eine Einführung in das aufsichtsrechtliche Berichtswesen und die Offenlegungspflichten der Versicherungsunternehmen. Kapitel zu Spezialgebieten, wie der Krankenversicherung, der Rückversicherung sowie der Kredit- und Kautionsversicherung, runden den umfassenden und vielseitigen Charakter des Werkes ab.

Versicherungsmanagement

Herausgegeben von Daniel D. H. Lange

Autoren: Peter Albrecht, Thomas Facklamm, Tobias Frank, Kim Vanessa Graumann, Jürgen Hawlitzky, Jürgen Huschens, Sascha Kaminski, Kai A. Kellers, Dieter Münk, Thomas Neusius, Arndt A. Stange.

ISBN: 3170377965 • EAN: 9783170377967

55 Abbildungen, 25 Tabellen.

Kohlhammer W. – 30. März 2021 – kartoniert – 362 Seiten – 59 €

3. WBS-FORSCHUNGSTAG

VIRTUELLER WBS FORSCHUNGSTAG 2021

Am 26. Januar 2021 fand zum dritten Mal der »WBS Forschungstag« mit circa 40 Teilnehmern des Fachbereichs Wiesbaden Business School (WBS) und Gästen aus den zentralen Stellen und anderen Fachbereichen statt. Diesmal wurde die Veranstaltung auf einen »Forschungsnachmittag« verkürzt und als Webmeeting durchgeführt.



Screenshot: Oliver Read

Zu Beginn des ersten Abschnitts gaben **Prof. Dr. Reinhard Strametz** (Medizin für Ökonomen, Patientensicherheit) und die wissenschaftliche Mitarbeiterin Hannah Rösner einen Überblick über die laufenden Projekte der Antragsforschung im Bereich Patientensicherheit. Konkret geht es um das Phänomen der Traumatisierung von medizinischen Fachpersonal durch belastende Arbeitssituationen, sog. Second Victims in Deutschland (SeViD I und SeViD II).

Danach haben Mitglieder des Professorenkollegiums ihre Arbeiten im Rahmen des Forschungssemesters vorgestellt. **Prof. Dr. Thomas Neusius** (Quantitative Verfahren, Versicherung) machte den Anfang mit dem hochaktuellen Thema »Gesetzliche versus Private Pflegeversicherung: Risikoselektion und Finanzierungseffekte«, das in der Zeitschrift mit Peer Review SN Business & Economics erschienen ist.

Prof. Dr. Stefan Schäfer (Volkswirtschaftslehre) gab einen Überblick über diverse Forschungsprojekte: Digitales Geld, Vironomics und Geschichte der Europäischen Wirtschaftsintegration. Ein Artikel zum Digitalen Geld von Schäfer/Read »Financial and Monetary Stability Aspects of Global Stablecoins« ist in der referierten Zeitschrift Credit and Capital Markets erschienen.

Als nächstes berichtete **Prof. Dr. Jürgen Hawlitzky** (Versicherungs- und Finanzwirtschaft) über »Kapitalanlageentscheidungen bei Versicherungsunternehmen: Einflussfaktoren der Asset Allokation«.

Abschließend präsentierte **Prof. Dr. Till Dannewald** (Business Analytics/Business Intelligence) Ergebnisse zur Fragestellung »Wie verändern sich Präferenzen für Speisen und Getränke«. Im Forschungs- >>

semester publizierte Prof. Dannewald außerdem zwei Publikationen mit Peer Review und beteiligte sich an diversen Projektanträgen der Antragsforschung zu anderen Themen.

Den zweiten Abschnitt eröffnete **Prof. Dr. Hartmut Werner** (Logistikmanagement und Unternehmensplanung) mit neu aufgenommenen Themen zur »Digitalisierung in der Supply Chain« in der 7. Auflage seines Lehrbuchs »Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling«. Prof. Werner hat zusammen mit den Kollegen **Prof. Dr. Mark Elsner** und **Prof. Dr. Benjamin Bierwirth** eine Projektskizze zu »B2B-open Sharing« bei der Innovationsförderung des Landes Hessen getragen vom House of Logistics & Mobility (HOLM) GmbH und der HA Hessen Agentur GmbH eingereicht und Anfang Dezember einen positiven Bescheid erhalten. Die Einreichung des Vollertrags folgt.

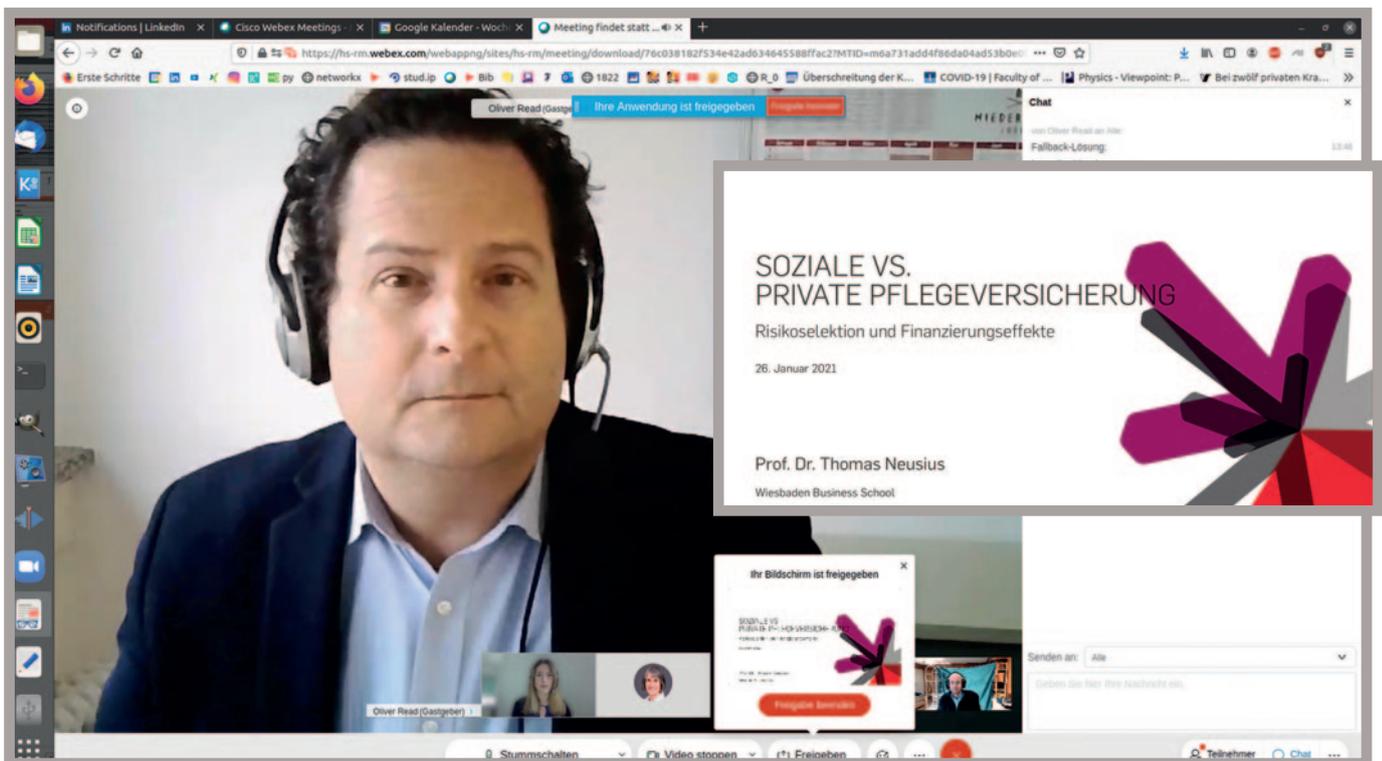
Dann gab **Prof. Dr. Heiko Schön** (Rechnungswesen und Controlling) einen Überblick über seine Forschungsarbeiten an den Themen »Nachhaltigkeitsmanagement und insb. Nachhaltigkeitscontrolling« (Input für eine neue Vorlesung und Untersuchung von Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen in der Luftfahrt- und Logistikindustrie) und »Digitalisierungen qua M&A und strategischer Allianzen« (Untersuchung von Pressemitteilungen).

Im Anschluss gab **Prof. Dr. Rainer Wedde** (Wirtschaftsrecht) interessante Einblicke zur »Reform der russischen Verfassung 2020«, die die Basis für das Sammelband »Die Reform der russischen Verfassung« unter seiner Herausgeberschaft in der Schriftenreihe der Deutsch-Russischen Juristenvereinigung bilden.

Es folgte **Prof. Dr. Martin Ruppelt** (Wirtschafts- und Arbeitsrecht), der das Thema »Personenbezogene Prognose von Verstößen am Arbeitsplatz mittels Predictive policing« vorstellte, eingereicht zur Publikation bei einer Fachzeitschrift.

Zum Abschluss zog der für Forschung zuständige **Prodekan Prof. Dr. Oliver Read** ein Fazit zum Forschungstag und gab anlässlich der auslaufenden Amtszeit 2018–2021 im Dekanat einen Überblick der umgesetzten Maßnahmen zur Förderung der Forschungsaktivitäten am Fachbereich Wiesbaden Business School.

Der Vizepräsident für Forschung, Entwicklung und Informationstechnologie **Prof. Dr. Bodo Iglar** gratulierte für die Etablierung des Forschungstags und weiterer Bausteine am Fachbereich WBS und gab einen kurzen Ausblick auf die bevorstehende Ausschreibung zur Schaffung von Strukturen für den wissenschaftlichen Nachwuchs (Strukt_WiN) mit Finanzmitteln des Landes. Einen Antrag für den Fachbereich WBS werden Prof. Read und der neugewählte Dekan Prof. Dannewald in der bevorstehenden Handover-Phase vorbereiten. ■



Screenshots: Thomas Neusius

FORSCHUNG: BEANTRAGUNG VON STELLEN MIT DEM QUALIFIZIERUNGSZIEL PROMOTION AM FACHBEREICH WBS

Prof. Dr. Oliver Read



Ein wichtiger Baustein, zur Stärkung der Forschung an hessischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, ist der Aufbau eines sog. akademischen Mittelbaus u.a. mit Promotionsstellen. Zu diesem Zweck hat die hessische Landesregierung im Koalitionsvertrag von Dezember 2018 und im Hessischen Hochschulpakt von März 2020 gesonderte finanzielle Mittel in Aussicht gestellt.

Mitte März 2021 wurde die hochschulinterne Ausschreibung der Mittel für »Schaffen von Strukturen für den Aufbau eines akademischen Mittelbaus« (Strukt_WiN) an der Hochschule RheinMain veröffentlicht. Jedes Dekanat konnte einen Konzeptantrag einreichen, der mehrere Schwerpunkte beinhalten durfte. Die ausgeschriebenen finanziellen Mittel werden auf Qualifizierungsstellen (z.B. Promotion, Postdocs, andere Qualifizierungsziele, studentische Hilfskräfte) und Infrastruktur verteilt. Im Fokus steht der Ausbau bis 2025 einer zweistelligen Anzahl Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG).

Das Dekanat der WBS hat beim Präsidium einen starken Strukt_WiN Antrag eingereicht, fristgerecht zur Deadline Mitte Mai. Der Antrag wurde von Prof. Dr. Oliver Read (Prodekan 2018-2021) und Prof. Dr. Till Dannewald (Dekan 2021-2024) im Übergang der WBS Dekanatsamtszeit koordiniert und zusammengestellt. Zahlreiche Kollegen aus dem FB WBS (28) sowie aus anderen Fachbereichen und Hochschulen haben sich eingebracht und ein entsprechendes Commitment im Sinne eines erfolgreichen Antrags abgegeben.

Der WBS Antrag enthält folgende sechs Strukt_WiN Schwerpunkte:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| I Digitalisierung | II Gesundheitswesen |
| I.1 Digital Finance | III Mobilität & Logistik |
| I.2 Digital Markets and Platforms | IV Nachhaltigkeit |
| I.3 eGovernment | |

Der Schwerpunkt I Digitalisierung wird gemeinsam mit dem FB DSCM und seinem profilbildenden Forschungsschwerpunkt Smarte Systeme für Mensch und Technik (SSMT) getragen. Der Schwerpunkt III Mobilität & Logistik beinhaltet eine Kooperation mit dem Forschungscluster Mobilitätsmanagement im FB Architektur und Bauingenieurwesen (A&B).

Sämtliche beantragte Qualifizierungsstellen für die WBS (nämlich 8 50% E13 Stellen) haben die Promotion zum Ziel, entweder über ein hessisches Promotionszentrum (Angewandte Informatik PZAI, Mobilität und Logistik PZML) oder kooperativ mit einer Universität (u.a. GU Frankfurt, JGU Mainz, GAU Göttingen). Bislang können sechs Kollegen am FB WBS Erfahrung in der Betreuung von kooperativen Promotionen vorweisen (Beißer, Dannewald, Herrmann, Manshausen, Strametz sowie Müller-Reichart).

Der FB WBS hofft, dass der Konzeptantrag als förderfähig erachtet wird, damit es bald mit der Besetzung und Betreuung von Promotionsstellen losgeht. Eine Entscheidung über die Verteilung der finanziellen Mittel (Umfang und zeitliche Abfolge) durch das Präsidium soll unter Vorbehalt (solange die verbindliche Ausschreibung der Landesregierung noch nicht vorliegt) im Sommer 2021 fallen. Der FB WBS ist bereit, förderfähige Qualifikationsstellen aus freien Fachbereichsmitteln mit einem Zuschuss bzw. mit einer Brückenfinanzierung zu unterstützen. >>

Tabelle 1 zeigt Strukturen, Beteiligte und Verbindungen zur Lehre für die beantragten sechs Strukt_WiN Forschungsschwerpunkte.

Schwerpunkte	Strukturen	Beteiligte	Verbindungen zur Lehre
I.1 Digital Finance	In-Institut wifin, DCSM SSMT, PZAI	WBS: Read, Gräslund, Glück, Müller-Reichart, Beißer, M. Petry, Schäfer	Masterstudiengänge Controlling & Finance (MCF), Insurance & Banking (MIB), Business & Law (MBL), und geplanter Masterstudiengang Digital Business Management
		DCSM: Voelz, Ricken	Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik
I.2 Digital Markets and Platforms	DCSM SSMT, CAEBUS, GU Frankfurt, GAU Göttingen	WBS: Elsner, Eckert, Albert, Dannewald, Faber, Manshausen, Wies (GU Frankfurt)	Masterstudiengang Sales & Marketing (MSM)
		DCSM: Böhm, Winzer	Bachelorstudiengang Media Management, Masterstudiengänge Media & Design Management und Wirtschaftsinformatik
I.3 eGovernment	DCSM SSMT, JGU Mainz, eGov-Campus	WBS: Herrmann, Telke, Rothlauf (JGU Mainz)	Digitale Lehrveranstaltungen am eGov-Campus
		DCSM: Hünemohr	Studienschwerpunkt Verwaltungsinformatik als Teil des dualen Bachelorstudiengangs Wirtschaftsinformatik und Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik
II Gesundheitswesen	In-Institut WiHelP, Unikliniken	WBS: Strametz, Neusius, Arnegger, Coy, Eufinger	Bachelorstudiengang Health Care Economics (BHCE) und im geplanten Masterstudiengang Health Care Economics
III Mobilität & Logistik	HOLM, PZML, A&B, Frankfurt UAS	WBS: Werner, Heußler, Dannewald, Däberitz, Kalverkamp, Kolev, Münk, Bierwirth, Schocke (Frankfurt UAS), Huth (HS Fulda)	Masterstudiengang Controlling & Finance (MCF) und geplanter Masterstudiengang Digital Business Management
		A&B: Kowald u.a.	Bachelorstudiengang Mobilitätsmanagement und geplanter Masterstudiengang Nachhaltige Mobilität
IV Nachhaltigkeit	Frankfurt UAS, WILE e.V.	WBS: Grusevaja, Fink, Brass (Frankfurt UAS)	Bachelor- und Masterstudiengang Business & Law (BBL, MBL) und Bachelorstudiengang International Management (BIM)

**FORSCHUNG: BEANTRAGUNG VON STELLEN MIT DEM
QUALIFIZIERUNGSZIEL PROMOTION AM FACHBEREICH WBS**

Tabelle 2 gibt eine Übersicht der potentiellen Qualifikationsvorhaben innerhalb der Strukt_WiN Forschungsschwerpunkte, darunter acht angesiedelt am FB WBS.

Schwerpunkte	FB	Beantr. Stellen	Betreuer	Promotion	Qualifikationsvorhaben (Arbeitstitel)
I.1 Digital Finance	WBS	0,5	Read, Gräslund u.a.	PZAI	Regulierung von Krypto-Assets am Finanzmarkt
	DCSM	0,5	Voelz, Ricken u.a.	PZAI	Finanzanalyse mit Mitteln der Informatik
I.2 Digital Markets and Platforms	WBS	0,5	Elsner, Wies (GU Frankfurt)	Kooperativ mit GU Frankfurt:	Marketing Attribution
	DCSM	1,0	Böhm, Winzer	PZAI oder kooperativ	ACCEPT – Acceptance Research on Advanced Predictive Analytics for Electronic Platforms and Transactions
I.3 eGovernment	WBS	0,5	Herrmann, Rothlauf (JGU Mainz)	Kooperativ mit JGU Mainz	Portfolio an Themen: 1. Empirische Berufsbildungs- und Kompetenzforschung zur Qualifizierung des Öffentlichen Sektors mit Blick auf die Digitalisierung, 2. Entwicklung hochschulübergreifender Curricula und Bildungsangebote, 3. Entwicklung von berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten für den Öffentlichen Sektor, 4. Digitale Souveränität der Öffentlichen Verwaltung und Nachhaltige IT-Architekturen.
	DCSM	0,5	Hünemohr, Herrmann, Telke	Kooperativ	
II Gesundheitswesen	WBS	0,5	Strametz, Coy	Kooperativ	Frame-Resist
	WBS	0,5	Neusius, Arnegger	PZAI	Nachhaltige Finanzierung und demographischer Wandel
III Mobilität & Logistik	WBS	0,5	Werner, Bierwirth (Frankfurt UAS), Huth (HS Fulda) u.a.	PZML	Supply Chain Management im Kontext von Mobilitätsfragestellungen
	WBS	0,5	Heußler, Dannewald, Kowald (A&B) u.a.	PZML	New Mobility – Kooperative Vertriebskonzepte im Mobilitätssektor
IV Nachhaltigkeit	WBS	0,5	Fink, Grusevaja, Brass (Frankfurt UAS)	Kooperativ	Sustainable Finance – Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument zur Umsetzung (inter-)nationaler Nachhaltigkeitsziele
Summe	WBS	4,0			8 Vorhaben
	DCSM	2,0			3 Vorhaben

NACHHALTIGKEITSBERICHT- ERSTATTUNG NACH DEN AKTUELLEN VORSCHLÄGEN DER EU-KOMMISSION

Prof. Dr. Christian Fink



Am 21. April 2021 veröffentlichte die EU-Kommission ihre Vorschläge zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie 2014/95/EU. Diese sehen eine Weiterentwicklung der bisherigen nichtfinanziellen Angabepflichten zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem Ziel vor, die Transparenz im Nachhaltigkeitsbereich zu erhöhen und damit den stetig wachsenden Bedarf an nachhaltigkeitsbezogenen Informationen zu befriedigen.

Einleitung

Seit einigen Jahren werden eine nachhaltige Unternehmensführung sowie eine dezidierte Berichterstattung über Umwelt- und Sozialbelange nicht nur zivilgesellschaftlich, sondern auch in der Anwendungspraxis der Unternehmen intensiv diskutiert.¹ Eines der wichtigsten Anliegen der EU-Kommission ist in diesem Zusammenhang die Ausweitung der Bereitstellung aussagekräftiger und qualitativ hochwertiger Informationen mit Nachhaltigkeitsbezug, um damit zum einen Gefahren für die Nachhaltigkeit aufzuzeigen und das Vertrauen von Investoren und Verbrauchern in die Unternehmen zu stärken, zum anderen aber auch die Bedeutung von Nachhaltigkeitsinformationen als Grundlage für die Verbindung von langfristiger Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz hervorzuheben.

Vor diesem Hintergrund trat am 05. Dezember 2014 die CSR-Richtlinie 2014/95/EU in Kraft. Danach haben bestimmte große Unternehmen und Gruppen u.a. eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung in ihren (Konzern-)Lagebericht aufzunehmen. Die Überarbeitung dieser Vorgaben wurde mit dem europäischen Green Deal vom Dezember 2019 angekündigt. Am 21. April 2021 veröffentlichte die EU-Kommission schließlich ihre Vorschläge zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie. Die neuen Richtlinienvorgaben, die v.a. auch Anpassungen der Vorgaben der Bilanzrichtlinie vorsehen, sollen den stetig wachsenden Bedarf an nachhaltigkeitsbezogenen Informationen befriedigen, der u.a. durch die steigende Nachfrage an nachhaltigen Anlageprodukten sowie die diesbezügliche EU-Regulatorik befeuert wird. Die nach den Vorstellungen der Kommission entstehende Nachhaltigkeitsberichterstattung soll im Kontext der Sustainable Finance-Strategie der Kom-

mission maßgeblich zur Transformation der europäischen Wirtschaft hin zu einem nachhaltigen und integrativen Finanz- und Wirtschaftssystem beitragen.

Anwendungsbereich der vorgeschlagenen Regelungen

Die EU-Kommission plant ausweislich Art. 19a Abs. 1 des Entwurfs der überarbeiteten Bilanzrichtlinie, den Anwendungsbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung massiv auszuweiten. Bislang müssen nur bestimmte große Unternehmen von öffentlichem Interesse mit im Geschäftsjahresdurchschnitt > 500 Mitarbeitern eine nichtfinanzielle Erklärung erstellen. Nach den aktuellen Kommissionsvorschlägen soll eine Nachhaltigkeitsberichterstattung dagegen künftig von allen großen haftungsbeschränkten Unternehmen für Geschäftsjahre ab dem 01. Januar 2023 verpflichtend zu erstellen sein. Große Unternehmen sind – unabhängig von einer Kapitalmarktorientierung – solche, die mehr als einen der Grenzwerte für Umsatz von 40 Mio. Euro, Bilanzsumme von 20 Mio. Euro und Beschäftigtenzahl von 250 überschreiten. Dies soll auch große Versicherungsunternehmen im Anwendungsbereich der Versicherungs-Bilanzrichtlinie 91/674/EWG sowie große Kreditinstitute i.S.d. Kapitaladäquanzverordnung (EU) 575/2013 umfassen. Analoge Anpassungen sind für die Berichterstattung auf Konzernebene vorgesehen, wobei v.a. im Konzernverbund auch bestimmte Befreiungsmöglichkeiten geplant sind. Ergänzend schlägt die Kommission eine Anpassung der Transparenzrichtlinie 2004/109/EG vor, wonach auch Drittstaaten-Emittenten ihren Lagebericht um einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Richtlinienvorgaben zu erstellen haben, wenn sie in deren Anwendungsbereich fallen. Schließlich sehen die Kommissionsvorschläge eine weitere Ausweitung der

¹ Vgl. stellvertretend Beiersdorf/Schwedler, in: Eppinger/Zeyer (Hrsg.), Erfolgsfaktor Rechnungswesen, Wiesbaden 2012, S. 31 ff.

Berichtspflichten auf kapitalmarktorientierte kleine und mittelgroße Unternehmen (KMUs) für Geschäftsjahre ab dem 01. Januar 2026 vor.

Für die Anwendungspraxis in Deutschland geht das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) davon aus, dass mit den Richtlinienvorschlägen künftig anstatt der derzeit rund 550 zur Berichterstattung verpflichteten Unternehmen etwa 15.000 Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte erstellen müssen.² Dies entspräche einer knappen Verdreifachung des Anwendungsbereichs und dürfte das Gros der neu in den Anwendungsbereich aufrückenden Unternehmen prozessual wie auch ressourcenbezogen durchaus belasten.

Verortung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die derzeitige CSR-Richtlinie gewährt den Unternehmen vergleichsweise große Flexibilität bei der Verortung der nichtfinanziellen Berichterstattung. So kann diese aktuell entweder als nichtfinanzielle Erklärung in den Lagebericht aufgenommen oder als gesonderter nichtfinanzieller Bericht außerhalb des Lageberichts öffentlich zugänglich gemacht werden. Im Detail eröffnet dies – zumindest in der deutschen Umsetzung – fünf unterschiedliche Verortungsvarianten.³ Mit den Vorschlägen zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie plant die EU-Kommission eine deutliche Begrenzung dieser Heterogenität. Entsprechend soll der Nachhaltigkeitsbericht gem. Art. 19a Abs. 1 der künftigen Bilanzrichtlinie zwingend im Lagebericht verortet werden. Aus Sicht der Anwendungspraxis dürfte dies jedoch verschiedentlich zu Problemen führen. So wird das derzeitige Verortungswahlrecht in praxi häufig genutzt, um Reportingprozesse in den Unternehmen zeitlich wie auch organisatorisch zu entzerren und die Mitarbeiter in den CFO-Funktionen (in denen die Berichterstattung oft organisatorisch angesiedelt ist) zu entlasten. Aber auch die unterschiedlichen Prüfungsintensitäten für Lage- und Nachhaltigkeitsberichterstattung werfen Umsetzungsfragen v.a. bei einer Vollintegration der Nachhaltigkeitsinformationen in den Lagebericht auf. Entsprechend wäre aus Praxissicht zwar eine geschlossene Darstellung der Nachhaltigkeitsinformationen vorzuzugewürdigt,⁴ jedoch ohne diese zwingend im Lagebericht zu verorten.

Zugänglichmachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichte sollen nach Art. 30 Abs. 1 des Entwurfs der überarbeiteten Bilanzrichtlinie bis spätestens 12 Monate nach dem Abschlussstichtag über ein vom jeweiligen Mitgliedsstaat amtlich bestelltes System öffentlich zugänglich gemacht werden. In Deutschland

dürfte damit die Offenlegung im Bundesanzeiger bzw. Unternehmensregister alternativlos sein. Für die Praxis von Bedeutung wird dabei allerdings auch die Frage sein, welches Format der Offenlegung zugrunde liegt. So sehen die Vorschläge der EU-Kommission (Art. 19d des Bilanzrichtlinienentwurfs) eine Berichterstattung für Abschluss und Lagebericht in einem einheitlichen elektronischen Format gem. der ESEF-Verordnung (EU) 2019/815 vor. Danach sind die Nachhaltigkeitsberichte im XHTML-Format zu erstellen – der Richtlinienentwurf spricht von »shall prepare« – und die Informationen entsprechend zu etikettieren. Hierbei wird insbesondere die bereits bekannte Diskussion darum erneut an Bedeutung gewinnen, ob die Vorgaben tatsächlich im Sinne einer Erstellung oder nur einer Offenlegung der Daten in dem genannten Format zu verstehen sind.⁵ Die beschriebenen Vorgaben schließen auch die gem. Art. 8 der Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852 vorgegebenen Taxonomie-Quoten ein. Das erforderliche digitale Kategorisierungssystem soll auf europäischer Ebene entwickelt werden und den Aufbau eines European Single Access Point ergänzen. Insbesondere die Vorschläge zum digitalen Format der Berichterstattung dürften die Berichtspraxis der bislang weder mit Nachhaltigkeitsberichten noch mit dem digitalen Berichtsformat befassten Unternehmen vor immense Herausforderungen stellen – nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer bereits für das Geschäftsjahr 2023 vorgesehenen erstmaligen Berichtspflicht.

Weit gefasstes Wesentlichkeitsverständnis

Ein für die inhaltliche Gestaltung der Berichterstattung essenzielles Thema ist das dieser zugrunde gelegte Wesentlichkeitsverständnis. Die in Deutschland derzeit vorherrschende Lesart des Wesentlichkeits- oder eigentlich besser Relevanzgedankens sieht vor, dass eine Angabe dann als wesentlich bzw. relevant anzusehen ist, wenn sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens (outside-in-Perspektive) sowie der Auswirkungen seiner Tätigkeit auf die Nachhaltigkeitsbelange (inside-out-Perspektive) erforderlich ist.⁶ Diese Auslegung fußt nicht zuletzt auf der Begründung zum Regierungsentwurf des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes. Dort formuliert der Gesetzgeber, die für die Berichterstattung zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren im Wirtschaftsbericht bereits geltende Wesentlichkeitsformel des § 289 Abs. 3 HGB würde für die nichtfinanzielle Berichterstattung »in der Weise modifiziert, dass die Angabe zugleich (»sowie«) auch für das Verständnis der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf nichtfinanzielle Belange erforderlich sein muss«.⁷ Dies hat zur Folge, dass die derzeit publizierten nichtfinanziellen Informationen z.T. lediglich eine Schnitt-

²Vgl. zu dieser vorläufigen Schätzung DRSC (Hrsg.), CSR-Studie 2021, Tz. 257.

³Vgl. stellvertretend Kajüter, in: Küting/Pfitzer/Weber (Hrsg.), Handbuch der Rechnungslegung, §§ 289, 289a-f HGB, Rn. 229 (Stand: Mai 2019).

⁴Vgl. so auch DRSC (Hrsg.), CSR-Studie 2021, Tz. 284.

⁵Vgl. u.a. Henselmann/Vetter/Mielich, WPg 2019 S. 719 ff.; Orth/Obst, BB 2019 S. 2603 ff.; Schmidt, DB 2020 S. 513 ff.

⁶Vgl. dazu Fink/Bäuscher, StuB 2021, S. 290.

⁷BT-Drucks. 18/9982, S. 48.

menge bereits bestehender Angabepflichten im Lagebericht bilden und damit den Berichtsumfang begrenzen. Die nunmehr vorliegenden Überarbeitungsvorschläge der Kommission sehen dagegen ein deutlich weiter gefasstes Relevanz- bzw. Wesentlichkeitsverständnis für die Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. So sollen nachhaltigkeitsbezogene Informationen nach Art. 19a Abs. 1 des Bilanzrichtlinienentwurfs in Zukunft dann angegeben werden, wenn sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens oder der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die in der Richtlinie definierten Nachhaltigkeitsaspekte benötigt werden. Entsprechend soll die Relevanz der Informationen künftig im Sinne einer »oder«-Verknüpfung von outside-in- und inside-out-Perspektive verstanden werden. Damit nähert die EU-Kommission ihr Relevanz- bzw. Wesentlichkeitsverständnis deutlich an das internationaler Rahmenwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wie beispielsweise der Global Reporting Initiative (GRI) an.⁸ In der Folge dürfte künftig auch die Kombination eines klassischen Nachhaltigkeitsberichts nach GRI-Vorgaben mit einem richtlinienkonformen Nachhaltigkeitsbericht deutlich einfacher werden. Allerdings dürfte dieses von der klassischen Lageberichterstattung stark abweichende Wesentlichkeits- bzw. Relevanzverständnis insbesondere die Diskussion um die Verortung des Nachhaltigkeitsberichts im Lagebericht erneut befeuern.

Inhalt der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung der Berichterstattung ist auch weiterhin ein prinzipienbasierter Ansatz vorgesehen.⁹ So spannt Art. 19a Abs. 1 des Entwurfs der überarbeiteten Bilanzrichtlinie zunächst durch die Festlegung der zentralen Nachhaltigkeitsaspekte den inhaltlichen Rahmen für die Berichterstattung, bevor in Abs. 2 konkrete Angabepflichten für den Nachhaltigkeitsbericht kodifiziert werden. Danach beziehen sich die Angaben in der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf:

- Umweltbelange,
- Arbeitnehmerbelange,
- Sozialbelange,
- Achtung der Menschenrechte,
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung und
- Governance-Faktoren.

Hierauf aufbauend legt Art. 19a Abs. 2 des Bilanzrichtlinienentwurfs die konkreten Abgabepflichten zu den berichtspflichtigen Aspekten fest. Wie erwartet, sehen die Vorschläge hierzu ein deutlich umfangreicheres Spektrum an Einzelangaben vor, als bislang in der Richtlinie verankert. Dies beinhaltet u.a. ausführliche Angaben zu Geschäftsmodell und Strategie des Unternehmens, dessen

Nachhaltigkeitszielen inkl. Zielerreichungsgrad, der Rolle der Unternehmensorgane in Bezug auf Nachhaltigkeitsbelange, nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen, negativen Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsbelange, Nachhaltigkeitsrisiken, nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsindikatoren, dem Prozess der Identifikation von Berichtsinhalten sowie Verweisen auf Angaben in Abschluss und Lagebericht. Ergänzend hierzu definiert die Kommission grundlegende Anforderungen an Nachhaltigkeitsinformationen, die den zeitlichen wie auch den sachlichen Bezug der Berichterstattung sowie den inhaltlichen Bezugsrahmen festlegen.

Ein eher unerwarteter Vorschlag zur inhaltlichen Ausgestaltung der Berichterstattung bezieht sich darüber hinaus auf das immaterielle Vermögen eines Unternehmens, einschließlich Angaben zum geistigen Eigentum, Human-, Sozial- und Beziehungskapital. Derartige Vorgaben zu einer de facto Intellectual Capital-Berichterstattung sind in Deutschland nicht unbekannt. DRS 20 fordert beispielsweise im Rahmen der Darstellung und Analyse der Vermögenslage Angaben zu Sachverhalten, die nicht unmittelbar aus dem Abschluss hervorgehen, worunter neben nicht aktivierten selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen auch das nicht bilanzierungsfähige immaterielle Vermögen gefasst werden kann.¹⁰ In diesem Kontext sei insbesondere auf den Kategorisierungsvorschlag des Arbeitskreises »Immaterielle Werte im Rechnungswesen« der Schmalenbach-Gesellschaft hingewiesen, der das Intellectual Capital eines Unternehmens in Humankapital, Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Investor- und Kapitalmarktbeziehungen, Organisations- und Verfahrensvorteile sowie Standortfaktoren untergliedert.¹¹ Allerdings wird es mit Blick auf die Praxistauglichkeit der finalen Richtlinienvorgaben von immenser Bedeutung sein, wie die Kommission sowohl Konzeption als auch Begrifflichkeiten hierzu definiert und abgrenzt.

Konkretisierung der Berichtsvorgaben

Die EU-Kommission schlägt mit dem überarbeiteten Art. 19b Abs. 1 der Bilanzrichtlinie vor, die inhaltlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung über europäische Berichtsstandards weiter zu konkretisieren. Hierfür soll die Kommission ermächtigt werden, sog. delegierte Rechtsakte zu erlassen. Der erste Satz dieser Standards soll bis zum 31. Oktober 2022 erlassen werden, also bis lediglich zwei Monate vor Beginn des Berichtsjahres, für das die Erstanwendung der neuen Vorgaben geplant ist. Falls erforderlich, sollen darüber hinaus bis zum 31. Oktober 2023 weitere Standards zu ergänzenden Angaben und Branchenspezifika sowie vereinfachte Berichtsstandards für KMUs erlassen werden. Die Berichts-

⁸ Siehe zum dortigen Wesentlichkeitsverständnis GRI 101: Foundation 2016, S. 27.

⁹ Vgl. zum prinzipienbasierten Ansatz auch Coenenberg/Fink, in: Wagner/Schaffhauser-Linzatti (Hrsg.), Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung, Wiesbaden 2017, S. 55.

¹⁰ Vgl. Fink/Scheffel, in: Eppinger/Zeyer (Hrsg.): Erfolgsfaktor Rechnungswesen, Wiesbaden 2012, S. 11.

¹¹ Vgl. Arbeitskreis »Immaterielle Werte im Rechnungswesen« der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., DB 2001, S. 990 ff.



standards sollen sicherstellen, dass die anzugebenden Nachhaltigkeitsinformationen verständlich, relevant, repräsentativ, nachprüfbar und vergleichbar sind sowie glaubwürdig vermittelt werden. Ferner sollen die Standards die Informationen konkretisieren, die bzgl. Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren anzugeben sind.

Eine wesentliche Rolle bei der Ausgestaltung dieser Standards soll die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) spielen. Hierbei ist jedoch durchaus kritisch anzumerken, dass der Richtlinienentwurf bislang keinerlei Verfahren zur Übernahme der Standards in europäisches Recht vorsieht, wie es im Bereich der Finanzberichterstattung z.B. für die Übernahme der IFRS üblich ist. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Kohärenzerfordernisses mit den europäischen Politikzielen wäre dies jedoch begrüßenswert. Darüber hinaus weist die EFRAG – zumindest in ihrer aktuellen Form – nicht die erforderlichen organisatorischen wie auch inhaltlichen Strukturen auf, um der ihr zugedachten Aufgabe gerecht zu werden.

Prüfung der Berichterstattung

Auch mit Blick auf die externe Prüfung der Berichterstattung sehen die Kommissionsvorschläge eine deutliche Verschärfung vor. Bislang hat der Abschlussprüfer lediglich zu prüfen, ob überhaupt eine nichtfinanzielle Erklärung vorgelegt wurde. In Deutschland wird die externe inhaltliche Prüfung jedoch über die inhaltliche Verantwortung des Aufsichtsrats für die nichtfinanzielle Berichterstattung indirekt motiviert. Verschiedene Studien zeigen jedoch, dass eine externe inhaltliche Überprüfung der Berichte in Deutschland nicht flächendeckend erfolgt.¹² Die Richtlinienvorschläge der EU-Kommission sehen in Art. 34 der überarbeiteten Bilanzrichtlinie nunmehr zunächst eine externe Prüfungspflicht für den Nachhaltigkeitsbericht mit begrenzter Sicherheit (»limited assurance«) vor. Im Zuge eines gestuften Vorgehens wird darüber hinaus eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit (»reasonable assurance«) adressiert, welche jedoch an

die Übernahme internationaler Prüfungsstandards in EU-Recht qua delegiertem Rechtsakt gekoppelt sein soll. Zwar ist die geplante Einführung einer Prüfungspflicht dem Grunde nach durchaus zu begrüßen. Mit Blick auf die intendierte deutliche Ausweitung des Anwendungsbereichs der Berichterstattung wäre jedoch insbesondere für die Erstanwender der geplanten Regelungen über eine angemessene Übergangsfrist nachzudenken, da erforderliche Strukturen und Prozesse erst aufgebaut werden müssen.

Fazit und Ausblick

Die Vorschläge der EU-Kommission zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie leiten einen Paradigmenwechsel in der Unternehmensberichterstattung ein. Vor allem die angestrebte Gleichstellung traditioneller Finanz- und neuer Nachhaltigkeitsberichterstattung wertet die nachhaltigkeitsbezogenen Informationen deutlich auf und unterstreicht deren wachsende Bedeutung.

Aus praktischer Sicht dürfte jedoch das Geflecht aus erweitertem Anwendungsbereich, neuen (inhaltlichen) Anforderungen, Digitalisierungsbestrebungen und Einführung einer externen Prüfungspflicht insbesondere die erstmals berichtspflichtigen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellen. Dies – gepaart mit dem äußerst ambitionierten Zeitplan der EU-Kommission für eine erstmalige Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2023 – dürfte v.a. die (nicht kapitalmarktorientierten) Erstanwender der Regelungen über Gebühr fordern. Ergänzend sei auf eine nicht unerhebliche Zahl an offenen Anwendungs- und Umsetzungsfragen hingewiesen.

In der Gesamtschau bleibt es daher zu hoffen, dass sich die EU-Kommission gesprächsbereit sowohl hinsichtlich der weiteren Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Berichterstattung als auch des Zeitplans für die Richtlinienumsetzung und -anwendung zeigt. ■

¹² Vgl. Fink, KoR 2018, S. 472; Fink/Bäuscher, PiR 2020, S. 113 sowie noch klarer DRSC (Hrsg.), CSR-Studie 2021, Tz. 228 ff.

INTERVIEW ZUR WIFIN CROWDINVESTING-STUDIE*

»DEN ANLEGERN FEHLT DIE EXPERTISE«

Prof. Dr. Markus Petry



Crowdinvesting klingt für einige Start-ups reizvoll, doch viele, die es versuchen, scheitern. Finanzprofessor Markus Petry erklärt, woran das liegt.

Mit einer kleinen Summe in ein Start-up investieren und so vielleicht vom nächsten Google oder Facebook profitieren: Davon träumen Nutzer von Crowdinvesting-Plattformen. 100 Millionen Euro sind bis 2019 allein in Deutschland in diese Finanzierungsform geflossen. Doch der Erfolg ist mäßig: Jedes dritte der entsprechenden Start-ups geht Pleite, wie Markus Petry von der Wiesbaden Business School in einer Studie herausfand. Im Interview spricht er über die Gründe für die hohe Ausfallquote, die Risiken für Anleger und was die Plattformen besser machen können.

Nachfolgend wird ein Interview abgedruckt, das im Internetmagazin Startbase erschienen ist. Das Interview wurde von dem Redakteur Lars-Thorben Niggehoff geführt.

Niggehoff: Herr Petry, laut Ihrer Erhebung geht ein Drittel aller Crowdinvesting-Start-ups Pleite. Liegt das an den Firmen oder an dem Finanzierungsinstrument?

Petry: Gegen Crowdinvesting an sich ist eigentlich nichts zu sagen. Der größte Markt ist die Finanzierung von Immobilien, der sich sehr positiv entwickelt hat und erfreulich wenige Ausfälle zu verzeichnen hat, was unter anderem auch an den positiven ökonomischen Rahmenbedingungen von Immobilien liegt. Aber bei Start-ups greift das, was ich adverse Selektion nenne.

Das müssen Sie erklären.

Damit meine ich, dass die Gründer, die auf das Geld der Crowd zurückgreifen, in der Regel bei allen anderen Kapitalgebern schon abgeblitzt sind. Wenn Banken und Risikokapitalgeber sagen, dass ein Start-up nicht vielversprechend ist, dann verlassen sie sich auf ihre Expertise. Eine Expertise, die die Anleger auf Crowdinvesting-Plattformen meist nicht haben.

Aber könnten Gründer nicht bewusst auf diese basisdemokratische Form der Finanzierung setzen?

Möglich ist das, aber nicht vernünftig. Business Angels und VC-Fonds bringen ja nicht nur Geld mit, sondern auch Know-how, das den Start-ups helfen kann. Die können den Entwicklungsprozess begleiten und Kontakte herstellen. Beim Crowdinvesting fällt das alles weg.

Also finden Anleger und Investoren das nächste Google eher nicht auf Crowdfunding-Plattform?

Es gibt nur sehr wenige Unicorns, die auf Crowdinvesting gesetzt haben. In jüngster Zeit war das zum Beispiel Revolut, das britische Fintech. Die haben das aber als Ergänzung zu ihren Risikokapitalgebern genutzt. Meiner Meinung nach ging es dabei vor allem um Marketing, so konnte man die Kunden einbinden und die eigene Bekanntheit erhöhen.

Solche herausragenden Fälle gibt es in Deutschland nicht?

In dieser Größenordnung nicht, und das ist auch das Problem. VC-Fonds arbeiten ja nach dem Prinzip: Ich unterstütze zehn Start-ups, wenn nur eins davon außergewöhnlich gut funktioniert, gleicht es die Verluste bei den anderen aus. Theoretisch könnten auch die Anleger auf solchen Plattformen so vorgehen und in mehrere Start-ups in-

*Prof. Dr. Markus Petry von der WBS hat im Rahmen des Wiesbaden Institute of Finance and Insurance (WIFIN) eine Studie zur Rentabilität von deutschen Crowdinvesting-Projekten vorgelegt. Die komplette Studie finden Sie hier:

<https://www.hs-rm.de/de/fachbereiche/wiesbaden-business-school/wiesbaden-institute-of-finance-and-insurance-wifin#wifin---working-paper-series-75155>, eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse hier:

<https://www.springerprofessional.de/crowdfunding/unternehmensgruendung/jedes-dritte-crowdinvestment-endet-in-der-pleite/18760196>

vestieren. Aber den einen Durchstarter, der neun Verlustgeschäfte ausgleicht, den finden sie gar nicht erst. Ich habe das mal durchgerechnet: Bei sämtlichen Crowdfunding-Start-ups in Deutschland sind seit 2011 26 Millionen Euro an Investitionsgeldern ausgefallen, im Gegenzug sind nur zehn Millionen Euro wieder an die Investoren zurückgeflossen. Selbst wenn Sie also extrem diversifiziert angelegt hätten, hätten sie viel Geld verloren.

Sollten Anleger sich also komplett davon fernhalten?

Sie sollten sich zumindest im Klaren darüber sein, dass Crowdfunding extrem risikobehaftet ist. Studien haben gezeigt, dass sich die meisten Investoren der Risiken bewusst sind und diese sehenden Auges eingehen. Die meisten sind das, was wir heute salopp »alte, weiße Männer« nennen und die über signifikante finanzielle Mittel verfügen. Für die ist das eine Art Spielgeld, die betrachten Crowdfunding ein wenig wie ein Casino.

Müssten die Plattformen besser filtern, um die Ausfallquote zu drücken?

Die Plattformen stecken in einem Zwiespalt: Einerseits wollen sie

möglichst viele Unternehmen auf ihre Seiten locken, denn sie verdienen an den Transaktionsgebühren. Andererseits können sie sich auch nicht zu viele Ausfälle leisten, denn dann bleiben die Kunden weg. Einige Ausfälle nehmen sie aber wohl in Kauf, anders lässt sich die Quote nicht erklären. Zumindest die größten Fälle könnten die Anbieter aber schon durch bessere Vertragsbedingungen abfangen.

Sie meinen Betrüger?

Nicht nur. Betrug war zum Beispiel bei Unyte Yoga im Spiel, wo die Crowdplattform das Geld der Investoren bereits an das Start-up überwiesen hatte, dann aber nichts damit passierte. Veruntreuung von Geldern kann die Plattform kaum verhindern.

Was ich hier meine zeigt das Beispiel Protonet, die wollten eine Cloud für jedermann anbieten. Da wurden Assets von einer Gesellschaft in die andere verschoben, die Investoren haben in die Röhre geschaut. Laut den Plattformbedingungen war das aber legal. Wenn man hier ansetzt, könnte das die Quote vielleicht drücken.

Vielen Dank für das Gespräch.



RISIKO CORONA? – RISK MANAGEMENT CONGRESS 2021

Rachel Kaiser, Kristin Hof und Jill Goeres



Eine Sicherstellung einer kontinuierlichen Risikoidentifikation, -analyse, -beurteilung und Risikobewältigung ist zentraler Bestandteil des Risikomanagements in Unternehmen. Wie ein Unternehmen befindet sich auch das Risikomanagement im stetigen Wandel und muss Risiken mit dem Nutzen abwägen und regelmäßig ausgerichtet werden. Risiken begegnen uns in einer Vielzahl von Bereichen, so besteht beispielsweise aufgrund der aktuellen Corona-Pandemie das Risiko von zunehmenden Produktionsausfällen, Lieferengpässen, Infektionsrisiken bis hin zum Second oder Third Victim. All diesen Themen widmete sich die Risk Management & Rating Association e.V. auf ihrem Risk Management Congress (RMC) 2021, der Corona-bedingt als virtuelle Veranstaltung abgehalten wurde.

Auch dieses Jahr wurden drei Studierende des 6. Fachsemesters Gesundheitsökonomie zum RMC eingeladen, da Prof. Dr. Reinhard Strametz als Referent auf dem RMC sprach und anstelle eines Honorars entsprechende Freikarten für den Kongress erhielt. Während der zweitägigen Veranstaltung haben sich zahlreiche Referenten unter anderem mit den Folgen und Auswirkungen der Covid-19-Pandemie befasst und zukünftige Handlungsfelder aufgezeigt, um das Risikomanagement auf die neuen Erkenntnisse und Entwicklungen auszurichten. Hierbei möchte der Verein nicht nur das Bewusstsein für

Risikomanagement steigern, sondern bietet eine Plattform zum gegenseitigen Austausch von Fach- und Führungskräften in Unternehmen mit Schwerpunkt Risikomanagement, Controlling, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensplanung oder -Entwicklung an.

Die Veranstaltung wurde als Online-Veranstaltung am 17. und 18. Mai 2021 über die Plattform »ZOOM« abgehalten und in einzelne Vorträge aufgeteilt, die von 9:00 bis 18:00 Uhr über den Tag verteilt wurden. Jeder Vortrag umfasste ca. 45 Minuten. Mittagspause und zwischendurch 15-minütige Pausen zwischen den Vorträgen konnten wir für Informationen der Fachaussteller und interaktive Breakout-Meetings nutzen. Die 20 Fachvorträge hielten Referenten unterschiedlicher Berufsgruppen und Branchen. Unter ihnen waren Professoren, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder und wissenschaftliche Mitarbeiter.

Risikomanagement ist äußerst komplex. Von der globalen Betrachtung eines weltweiten Risikomanagements bis hin zur detailreichen Eruiierung eines Risikos mittels Monte-Carlo-Simulation waren viele Themen vertreten. Große Firmen, wie die Telekom, stellen ihr Konzept anschaulich dar; neue Tools wie beispielsweise die App »MyRiskGovernment« spiegelten beeindruckend den digitalen Wandel auch in diesem Sektor wider. Auch unser Dozent Prof. Dr. Strametz hielt einen Vortrag über das Thema »Corona aus Sicht des klinischen Risikomanagements – lessons learned?« und beleuchtete anschaulich, welchen Faktoren zukünftig, in Katastrophensituationen, mehr Beachtung geschenkt werden sollte, um das Gesundheitssystem resilienter zu gestalten. Verschiedene Referenten stellten zudem neue Organisationsmodelle, wie das »Three Lines Model« oder den neuen Prüfungsstandard PS340, vor und hoben vor allem die zahlreichen neuen Möglichkeiten und Vorteile zur Verbesserung des Risikomanagements hervor. Zum Abschluss des Kongresses wurde das Thema Risikomanagement von einer für uns gänzlich neuen Seite betrachtet: Ein Schachgroßmeister stellte das Thema intelligente Intuition vor und belegte anhand vieler anschaulicher Beispiele, weshalb man trotz einer Vielzahl an objektiven Parametern auch der Intuition eines erfahrenen Risikomanagers vertrauen sollte.

Aus Sicht der Studierenden bot der RMC viele gute Einblicke in zukünftige Berufsfelder und aktuellen Herausforderungen unter der Covid-19-Pandemie. Wir sind dankbar für Möglichkeit des Austausches.

Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:	Mit Praxisberichten u.a. von:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entscheidungsorientiertes Risikomanagement ✓ IDW PS 340 n.F. & DIIR RS Nr. 2 ✓ Interaktive Live-Demo: Risikominderung mit Monte-Carlo-Simulation bewerten ✓ Supply Chain Risk Management ✓ Das neue "Three Lines Modell" ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Allianz Technology SE ✓ Carl Zeiss AG ✓ Deutsche Post DHL Group ✓ Deutsche Telekom AG ✓ KUKA AG ✓ BioNTech SE



Quelle: <https://rma-ev.org>

DEUTSCHLAND BRAUCHT EINE PRIVATE EQUITY-AGENDA

Prof. Dr. Stefan Jugel



In Deutschland wird die Bedeutung von Private Equity für die Belebung der Volkswirtschaft durch die Finanzierung von Start-ups von der Politik seit vielen Jahren gesehen. Verschiedene Programme und Maßnahmen versuchen, eine Belebung dieser Finanzierungsquelle durch private Investoren zu erreichen. Dennoch sind die Erfolge nach beinahe 20 Jahren der Bemühungen im internationalen Vergleich bescheiden. Regulatorische und steuerliche Rahmenbedingungen sowie bürokratische Hürden sind die Ursachen. So droht Deutschland, in wichtigen Bereichen den Anschluss an die Zukunft zu verlieren.

Status-quo des deutschen Private Equity-Markts im internationalen Vergleich

Der Einfluss von Private Equity (PE), also der außerbörslichen Bereitstellung von Eigenkapital durch private oder institutionelle Anleger, auf Volkswirtschaften kann als hoch bezeichnet werden. PE-finanzierte Unternehmen wachsen im Vergleich zu anderen Unternehmen schneller, schaffen mehr Arbeitsplätze und sind exportorientierter ausgerichtet, der Beitrag von PE zu Innovation und Wachstum ist unbestritten.¹ Über PE erwerben Anleger für einen begrenzten Zeitraum Unternehmensanteile, um eine finanzielle Rendite zu erwirtschaften. PE hat in den Kapitalanlagen aller Klassen von institutionellen Anlegern in den letzten 20 Jahren einen festen Platz eingenommen hat. Weltweit hat sich, gemessen am Fundraising, das PE-Volumen in den letzten 20 Jahren beinahe verdreifacht.² Unter Fundraising versteht man das Einwerben finanzieller Mittel von Fonds, in der institutionelle oder private Anleger dafür gewonnen werden sollen, Fondsanteile zu zeichnen. Je nach Laufzeit der Fonds, i.d.R. 10 Jahre, wird das eingeworbene Kapital in Beteiligungen investiert.

Fonds in den USA bestreiten mit 301,3 Mrd. US-Dollar in 2019 mehr als 50% des weltweiten Fundraisings,³ Fonds aus Deutschland liegen bei rund 1%.⁴ Die Fonds in den USA sammeln also rund 50 mal mehr Kapital ein als die in Deutschland. Ein Rückschluss auf die volkswirtschaftlichen Auswirkungen ist aber nur mit Einschränkungen möglich, da das eingeworbene Kapital weltweit investiert wird, also bspw. Fonds aus den USA etwa in Deutschland investieren können und vice versa. Dennoch sei die Tendenzaussage erlaubt, dass größere Volumina an eingeworbenen Mitteln auch eher der Volkswirtschaft zugute kommen, in der sie eingeworben wurden.

Der Anlagefokus unterscheidet sich allerdings international erheblich. So nimmt die Frühphasenfinanzierung über Business Angels und Venture Capital (VC) in den USA einen viel größeren Stellenwert ein als in Europa, wo die Spätphasenfinanzierung eine größere Rolle spielt. Die Bemühungen von staatlicher Seite, bspw. über das EXIST-Programm, die Gründungskultur in Deutschland zu fördern, zeigen zwar Erfolge.⁵ Im internationalen Vergleich wurde in der Allokationsquote von PE in der Frühphasenfinanzierung in Deutschland jedoch noch keine strukturelle Änderung erreicht.⁶

Deutlich wird dies in der Betrachtung der Expertenkommission für Forschung und Innovation (EFI), die den Anteil der VC-Investitionen am Bruttoinlandsprodukt 2017 international vergleicht und folgendes Bild aufzeigt:⁷

- 0,400% USA
- 0,378% Israel
- 0,177% Kanada
- 0,083% Südkorea
- 0,076% Großbritannien
- 0,035% Deutschland

Die KfW zeigt ein ähnliches Bild und beziffert im Durchschnitt der Jahre 2017–2019 die VC-Investitionen in Deutschland mit 0,047 % des BIPs.⁸ Sie kommt dabei zu einer klaren Aussage: »Bereits der europäische Vergleich ist ernüchternd. Gemessen an der Wirtschaftskraft haben sich die VC Märkte in Großbritannien und Frankreich deutlich besser entwickelt – der deutsche Markt bleibt sogar hinter der Entwicklung der gesamten EU-28 zurück.«⁹ Ergänzend stellt die KfW fest: Ein VC-Dollar hat einen rund dreimal so hohen gesamtwirtschaftlichen Effekt auf Patentanmeldungen wie ein FuE-Dollar. Weil Wissen im Wesentlichen den Charakter eines öffentlichen Gutes hat, »

¹ Vgl. Frommann/Dahmann 2005, S. 34; Crisanti et al. 2019; BVK et al. 2020, S. 4; KfW Bankengruppe, S. 2; PwC et al. 2017, S. 3; Ockenga et al. 2016, S. 25-27

² statista 2017, S. 2

³ statista 2017, S. 32

⁴ statista 2017, S. 16

⁵ Vgl. Kulicke 2019; <https://www.exist.de/DE/Programm/Ueber-Exist/inhalt.html;jsessionid=8F4581A551E520B693509EA75646D182>

⁶ Vgl. BVK et al. 2020

⁷ EFI 2019, S. 45; vgl. auch statista 2017, S. 27

⁸ Vgl. KfW Bankengruppe 2020, S. 20

⁹ KfW Bankengruppe 2020, S. 20

bleibt der Nutzen davon nicht auf die finanzierten Start-ups beschränkt: Durch Spillover-Effekte profitieren auch andere Unternehmen davon. Aufgrund dieser positiven externen Effekte spielt die Verfügbarkeit von VC auch volkswirtschaftlich eine äußerst wichtige Rolle.¹⁰

Ein Blick auf das Gründungsgeschehen in Deutschland

Betrachtet man nun das Gründungsgeschehen genauer, zeigt sich in einer Gesamtschau ausgewählter Untersuchungen ein recht eindeutiges Bild. Deutschland ist im internationalen Vergleich im Hinblick auf Gründungsaktivitäten abgeschlagen.¹¹ Fokussiert man den Blick auf technologieintensive Gründungen und Start-ups, sieht die Situation noch schlechter aus. Beim Vergleich der VC-Dealvolumina nach Technologie-/Geschäftsfeldern kommt die KfW zum Ergebnis, dass Deutschland im internationalen Vergleich in Zukunftsfeldern zurückliegt: »Deutschland droht in wichtigen Technologiebereichen, die maßgeblich durch VC-finanzierte Start-ups vorangetrieben werden, international den Anschluss und die Konkurrenzfähigkeit zu verlieren. Insbesondere US-amerikanische und chinesische Start-ups haben durch die in diesen Märkten bestehenden Angebote großer Finanzierungsrunden einen enormen Wachstumsvorteil.«¹²

Mit der Größe der Finanzierungsrunden wird von der KfW ein wichtiger Aspekt angesprochen. In vielen digitalen Märkten spielen Größe und Bekanntheitsgrad eine entscheidende Rolle, um sich langfristig im Markt durchzusetzen.¹³ Grund für den Rückstand von Deutschland bzw. Europa im VC-Bereich ist die Fragmentierung des europäischen VC-Marktes ohne einheitlichen Rechtsrahmen und mit Sprachbarrieren, was die Aktivitäten über die Grenzen behindert und sich nicht zuletzt auch in der Bewertung der Unternehmen niederschlägt.¹⁴

Das allein erklärt aber noch nicht, warum seit 20 Jahren in Deutschland über unterschiedlichste Programme, allen voran EXIST, versucht wird, die Gründerszene zu mobilisieren, dies aber im internationalen Vergleich einfach nur weit unterdurchschnittlich gelingt. Es kann auch nicht argumentiert werden, dass 20 Jahre für die Entwicklung dieser Szene und des Marktes zu kurz sind. Allein China liefert hier den Gegenbeweis. Auch die von der KfW bemühte Argumentation mit der Größe des Marktes überzeugt nicht ganz. Warum soll in digitalen Märkten denn die Größe des Heimatmarktes eine Rolle spielen? Mit dieser Argumentation hätte eine SAP nie Erfolg haben können. Digitale Märkte sind von vornherein international bzw. global. Hier muss nach anderen Erklärungen gesucht werden, warum Deutschland derzeit mehr oder weniger die rote Laterne trägt.

Aufs Ganze gesehen beantworten die gesichteten Untersuchungen die Frage nach den Ursachen und Handlungsempfehlungen mit unterschiedlichen Akzenten zwar recht umfassend. EXIST verfolgt auch offensichtlich den richtigen Ansatz mit der Förderung von Gründungsbewusstsein und Gründungsaktivitäten an den Hochschulen. Jegliche Unterstützung von Start-up-Ökosystemen erscheint darüber hinaus hilfreich. Das Thema der Finanzierung sowohl in der Gründungs- als auch in der späteren Wachstumsphase ist ebenfalls richtig adressiert und zeigt eine positive Entwicklung. Schließlich sind auch die Forderungen an die vom Staat zu schaffenden Rahmenbedingungen klar vorgetragen. So gesehen könnte man folgern, alles wäre auf dem richtigen Weg. Betrachtet man aber das Zeitfenster, mit dem sich alle Akteure um ein Beleben der Gründerszene in Deutschland bemühen, findet man keine Erklärung, warum sich Deutschland im internationalen Vergleich immer noch auf den hinteren Plätzen befindet.

Ursachen für den Rückstand Deutschlands beim Gründungsgeschehen

Gründerseitig liegen die Ursachen für diesen Rückstand stark zusammengefasst in folgenden Punkten:¹⁵

- Bestehende Gesetze und Regulierungen, die junge und wachsende Unternehmen teilweise daran hindern, neue Technologien und Innovationen in den Markt zu führen.
- Start-ups in Deutschland – insbesondere in der Wachstumsphase – haben noch immer Probleme, VC zu bekommen.

¹⁰ KfW Bankengruppe, S. 2

Investoreseitig ist festzustellen, dass das Anlagesegment VC für Institutionelle Anleger nach wie vor nur bedingt attraktiv ist. Als wichtigste Gründe, warum Institutionelle nicht in VC investieren, werden u.a. angeführt:¹⁶

- Die wahrgenommene Volatilität dieses Anlage-segments.
- Unsichere Renditeaussichten.
- Fehlende interne Expertise.
- Limitierende interne Anlagevorschriften.
- Regulatorische und steuerliche Rahmenbedingungen.

¹¹ Vgl. Jugel 2021, S. 8-14

¹² KfW Bankengruppe 2020, S. 16

¹³ KfW Bankengruppe 2020, S. 16

¹⁴ KfW Bankengruppe 2020, S. 15

¹⁵ Vgl. Sternberg et al. 2020, S. 55; EFI 2019, S. 14

¹⁶ BVK et al. 2020, S. 14

¹⁷ Vgl. Fachhochschule Wiesbaden, Adveq 2006, S. 25-26; Jugel 2008; Jugel 2012, S. 10

Diese Erkenntnisse einer Befragung von 2020 decken sich mit den Ergebnissen eigener, zeitlich viel weiter zurückliegenden Untersuchungen.¹⁷ VC ist immer noch ein Nischenmarkt, der Expertenwissen erfordert. Zudem ist die Zahl wirklich erfolgreicher VC-Fonds in Europa gering. Die Rendite dieses Anlagesegments wird von dessen Top Quartile erwirtschaftet, also den besten 25% der Fonds. Hier Zugang zu bekommen bei einer sehr kleinen Zahl er-

folgreicher VC-Fonds ist ein stark limitierender Faktor. Es steht ein geringes Angebot an Investitionsmöglichkeiten einer großen Nachfrage von Institutionellen Anlegern gegenüber, die ihr Kapital anlegen möchten. Diese Besonderheiten des VC-Marktes erklären die wahrgenommene Volatilität sowie die unsicheren Renditeaussichten.

Besonderes Augenmerk soll aber weiterhin den regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen gewidmet werden, die in der Branche seit rund 20 Jahren thematisiert, aber immer noch als Hemmnis empfunden werden. »...Investoren äußern sich vor allem kritisch im Hinblick auf den Umfang und die Komplexität der deutschen PE-Regulierung. ... Das aktuelle Regulierungsumfeld wird im internationalen Vergleich als Nachteil für den deutschen PE-Markt eingestuft.«¹⁸ Hier wäre eine Vereinheitlichung des Regelwerks in Abstimmung mit internationalen Standards geboten. Damit einher geht auch der Wunsch nach geeigneten Fondsstrukturen mit einer geringeren Eigenkapitalunterlegung (Solvency II).¹⁹ Im Hinblick auf das steuerliche Umfeld sind eine mangelnde Verlässlichkeit und die Komplexität der Gesetze Kernkritikpunkte. Die steuerlichen Rahmenbedingungen werden als Risikofaktoren bei der Auswahl von Zielfonds betrachtet, was die geringe Attraktivität des Standorts Deutschland im internationalen Vergleich erklärt.²⁰

¹⁸ BVK et al. 2020, S. 25

¹⁹ Vgl. BVK et al. 2020, S. 25

²⁰ Vgl. BVK et al. 2020, S. 25

²¹ Vgl. BMWi 2020

²² Vgl. KfW Bankengruppe 2020, S. 3

²³ Vgl. Braun et al. 2020, S. 26–28

²⁴ KfW Bankengruppe 2020, S. 3

²⁵ Braun et al. 2020, S. 27

²⁶ Vgl. Brigl/Lichtenstein 2015, S. 9–10; Brandley et al. (2019), S. 18; KfW Bankengruppe 2020, S. 17

²⁷ Vgl. KfW Bankengruppe 2020, S. 17–18; Metzger 2016, S. 40

Handlungsempfehlungen für eine Belebung des Private Equity-Markts

Um den VC-Markt in Deutschland zu stärken und die Finanzierungssituation der kapitalintensiven Skalierungsphase von Start-ups zu verbessern, hat die Bundesregierung mit der Verabschiedung des Bundeshaushalts 2021 die Voraussetzungen für einen Beteiligungsfonds in Höhe von 10 Mrd. € für Zukunftstechnologien geschaffen, den sogenannten Zukunftsfonds. Gemeinsam mit weiteren privaten und öffentlichen Partnern wird der Zukunftsfonds mindestens 30 Mrd. Euro mobilisieren.²¹ Der Ansatz zielt also in die richtige Richtung. Allerdings werden mit diesem Kapitalangebot noch nicht die regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen verbessert und auch frühere und sinnvolle Maßnahmen wie der High-Tech-Gründerfonds konnten offensichtlich diesbezüglich nicht viel bewegen.

Weiterhin zeigt die KfW auf, dass der deutsche VC-Markt Finanzierungen von Einhornern, das sind Unternehmen mit einer Marktbewertung von über einer Milliarde US-Dollar, kaum aus eigener Kraft stemmt. Bei neun von zehn Fällen sind ausländische Direktinvestoren mit an Bord.²² Die betreffenden Start-ups weisen hierdurch ein erhöhtes Abwanderungsrisiko auf, was eine Gefahr für den Standort Deutschland bedeutet.²³ »Die hohe Beteiligung

ausländischer Direktinvestoren bei Wachstumsfinanzierungen ist ein Zeichen dafür, dass der deutsche VC-Markt noch nicht ausgereift ist. Angesichts der zunehmenden Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle, die nach ihrer Anschubfinanzierung relativ schnell großvolumige Anschlussfinanzierung für Wachstum und Marktdurchdringung benötigen, ist das ein Problem für die volkswirtschaftliche Zukunftsfähigkeit. Die US-Risikokapitalzene hat sich auf die besonderen Bedürfnisse von Start-ups in der digitalen Wirtschaft eingestellt. In Deutschland steht dieser Entwicklungsschritt noch aus.«²⁴ In der Konsequenz bekommen europäische Start-ups mit wenigstens einer Finanzierungsrunde eines ausländischen, insbesondere US-amerikanischen Investors mehr Kapital mit höheren Bewertungen und waren innovativer. Wenig überraschend führt dies auch zur höheren Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Exits.²⁵ Die Politik muss sich dieses Hebels für die globale Wettbewerbsfähigkeit ihrer Volkswirtschaft bewusst zu werden.

Wie kann nun der europäische und damit auch der deutsche VC-Markt investorenfreundlicher gestaltet werden? Hier stehen u.a. folgende Forderungen im Raum:²⁶ Es bedarf an Investitionsangeboten mit pan-europäischem Fokus und einer Kapitalisierung von 350 Mio. Euro oder mehr, um in Start-ups über alle Wachstumsphasen hinweg investieren zu können. Weiterhin benötigen VC-Fonds und Manager transatlantische Expertise und Netzwerke. Die KfW empfiehlt darüber hinaus weitere Anreize:²⁷

- Mobilisierung von privatem Kapital durch öffentliches Kapital (»crowding in«), um größere Fonds, auch pan-europäisch entstehen zu lassen.
- Schaffen von Anreizen für institutionelle Investoren, mehr Kapital in die Assetklasse VC zu allokalieren.
- Dem Beispiel von Großbritannien und dem Projekt Capital Markets Union (CMU) folgend, setzen von Steueranreizen, die die Versorgung der VC-Märkte mit privatem Kapital verbessern.
- Förderung der Aktienkultur in Deutschland und Stärkung der Exit Wege über IPOs.
- Beseitigung von Nachteilen deutscher Start-ups bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen, die derzeit in hohem bürokratischen Aufwand verbunden mit einer steuerlichen Unattraktivität für Mitarbeiter liegen.

Fazit

Fasst man dies zusammen, so ergibt sich folgendes Bild. Der VC-Markt-Deutschland ist im internationalen Vergleich stark unterentwickelt, weil er durch steuerliche und regulatorische Rahmenbedingungen gebremst wird. Diese Bremsen sind aber nicht nur in Deutschland zu beseitigen. Hier bedarf es auch der Harmonisierung in der »»

gesamten EU. Institutionelle Anleger sind deshalb auch gegenüber dem Anlagensegment VC zurückhaltend und haben über die letzten 20 Jahre immer noch nicht die adäquate Expertise aufgebaut. Auch auf Fondsebene ist das Angebot von High Performern (Top Quartile-Fonds) in Europa im Vergleich zu den USA gering. Staatliche Bemühungen in Deutschland über EXIST schaffen zwar den Nährboden für Gründungsgeist und dessen Förderung durch das Entstehen von Start-up-Ökosystemen. Die EFI weist der Politik zudem auch den Weg in die technologischen Zukunftsfelder.²⁸ Dies alles hat aber nicht geholfen, die Lücke der mangelnden VC-Finanzierung zu schließen. Staatliche Initiativen, wie der High-Tech-Gründerfonds und der neue Zukunftsfonds, sind vom Kapital-

angebot her der richtige Weg. Ohne Beseitigung der immer wieder monierten, regulatorischen und steuerlichen Hemmnisse sowie ohne eine europäische Harmonisierung wirkt das aber wie ein Motor mit angezogener Handbremse. Gerade der internationale Vergleich der fehlenden Einhorn zeigt den Rückstand. Kann es sein, dass Deutschland hier durch Kleinteiligkeit und Überbürokratisierung sowie politische Unwägbarkeiten den Anschluss an die Zukunft zu verlieren droht? Deutschland braucht eine Private Equity-Agenda, der es gelingt, gegenläufige politische Interessen, die sich vermutlich auch in der Arbeit der Ministerien widerspiegeln, durch eine gemeinsame Zielvorgabe zu harmonisieren und auf Kurs zu bringen.

²⁸ Vgl. EFI 2021, S. 31–36

LITERATURVERZEICHNIS:

- BMWi (2020): Zukunftsfonds startet mit 10 Mrd. Euro: »Setzen damit den Benchmark in Europa«. Pressemitteilung vom 11.12.2020; <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/12/20201211-zukunftsfonds-startet-mit-10-milliarden-euro-setzen-damit-benchmark-in-europa.html>
- Braun, R., Weik, S., Achleitner, A.-K. (2020), Follow the Money: How Venture Capital Facilitates Emigration of Firms and Entrepreneurs in Europe, i. E. (SSRN), September 2020; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3415370
- Brigl, M., Liechtenstein, H. (2015), A Rise in Good Deals, but an Investor Drought, The Boston Consulting Group and IESE Business School, October 2015; https://image-src.bcg.com/Images/BCG-A-Rise-in-Good-Deals-but-an-Investor-Drought-Oct-2015_tcm27-88373.pdf
- BVK et al. (2020): PE als Anlageklasse für institutionelle Investoren und Family Offices in Deutschland, herausgegeben von Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK), HHL Leipzig Graduate School of Management (HHL), KfW Capital Verwaltungs GmbH (KfW), Berlin; https://www.bvkap.de/sites/default/files/publication/lp_studie_2020.pdf
- Crisanti, A., Krantz, J., Pavlova, E. (2019), The VC factor: Data driven insights about VC-backed Start-ups in Europe, Joint EIF – Invest Europe study, 5. Dezember 2019; <https://www.investeurope.eu/media/2829/thevcfactor.pdf>
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2019): Jahresgutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2019. Berlin; https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/EFI_Gutachten_2019.pdf
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2021): Jahresgutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2020. Berlin; https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2021/EFI_Gutachten_2021.pdf
- Fachhochschule Wiesbaden, Adveq (2006) (Hrsg.): Private Equity – die Rolle nicht börsennotierter Beteiligungen der deutschen institutionellen Investoren. Deutschlandstudie 2006, Zürich; <https://www.hs-rm.de/de/fachbereiche/wiesbaden-business-school/forschungsprofil/wbs-research-monografien-zu-einzelthemen>
- Frommann, H., Dahmann, A. (2005): Zur Rolle von PE und VC in der Wirtschaft, Berlin; https://www.bvkap.de/sites/default/files/publication/pe_wirtschaft.pdf <https://www.exist.de/DE/Programm/Ueber-Exist/inhalt.html;jsessionid=8F4581A551E520B693509EA75646D182; aufgerufen am 17.5.2021>
- Jugel, S. (2008): Die Rolle nicht börsennotierter Beteiligungen der deutschen Versicherungswirtschaft, in: Jugel, S. (Hrsg.): PE-Investments. Praxis des Beteiligungsmanagements, 2. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3-14
- JUGEL, S. (2012): Die Bedeutung von Private Equity-Investitionen für institutionelle Anleger – eine sekundärstatistische Analyse; https://www.bvkap.de/sites/default/files/study/jugel_pe-investitionen-allokation_institutionelle_2012.pdf
- Jugel, S. (2021): Deutschland riskiert seine Zukunftsfähigkeit – Die Belebung der Volkswirtschaft durch Private Equity kommt nur schwer in Gang, WIFIN Working Paper 9/21, https://www.hs-rm.de/fileadmin/Home/Fachbereiche/Wiesbaden_Business_School/Forschungsprofil/Veroeffentlichungen/WIFI_WP/wifin_WP9_2021_Jugel_20210602.pdf
- KfW Bankengruppe (2020) (Hrsg.): KfW VC Studie 2020. VC-Markt in Deutschland: Reif für den nächsten Entwicklungsschritt, Frankfurt; <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/KfW-Venture-Capital-Studie-2020.pdf>
- Kulicke, M. (2019): EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule. Abschlussequation, Karlsruhe; https://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/EXIST-Gruendungskultur-Gruenderhochschule-Abschlussequation-Kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile
- Metzger, G. (2016) (Hrsg.): France, Germany, Italy, Spain and the United Kingdom. Building Momentum in Venture Capital across Europe; <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Building-Momentum-in-Venture-Capital-across-Europe.pdf>
- Ockenga, T., Puls, Th., Schaefer, Th., Wiener, K. (2016): Volkswirtschaftlicher Nutzen privater Infrastrukturbeteiligungen. Analyse der Beteiligung Privater an der Infrastrukturfinanzierung. Gemeinsames Gutachten des Gesamtverbands der deutschen Versicherungswirtschaft (GdV) mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln), Hrsg. Gesamtverbands der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. und Institut der deutschen Wirtschaft Köln; https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/306424/Gutachten_2016_Volkswirtschaftlicher_Nutzen_privater_Infrastrukturbeteiligung.pdf
- PwC, CASE, IHS (2017): Effectiveness of tax incentives for VC and business angels to foster the investment of SMEs and Start-ups, European Commission Taxation Papers, Final Report, TAXUD/2015/DE/330, FWC No. TAXUD/2015/CC/131; https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/final_report_2017_taxud_venture-capital_business-angels.pdf
- Statista (2017): Dossier PE, did-9987-1, • PE | Statista
- Sternberg, R., Gorynia-Pfeffer, N., Wallisch, M., Baharian, A., Stolz, L., von Bloh, J. (2020): Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2019/20, Eschborn <https://www.iwkg.uni-hannover.de/fileadmin/iwkg/projects/GEM/gem2019.pdf>

Lagebericht oder Karriere-Flip?

Mach mehr aus
Deiner Zukunft.

Wenn MINT und WiWi Hand in Hand gehen,
entstehen neue Lösungen für komplexe
Herausforderungen und individueller Erfolg
für Dich – spreng die Grenzen Deiner
Profession, arbeite mit uns interdisziplinär.

#ZukunftKannMehr

Jetzt informieren und bewerben!
kpmg.de/karriere



DIGITALER WANDEL

VISIONSPAPIER VON SAP UND DSAG

Thomas Saueressig und Otto Schell

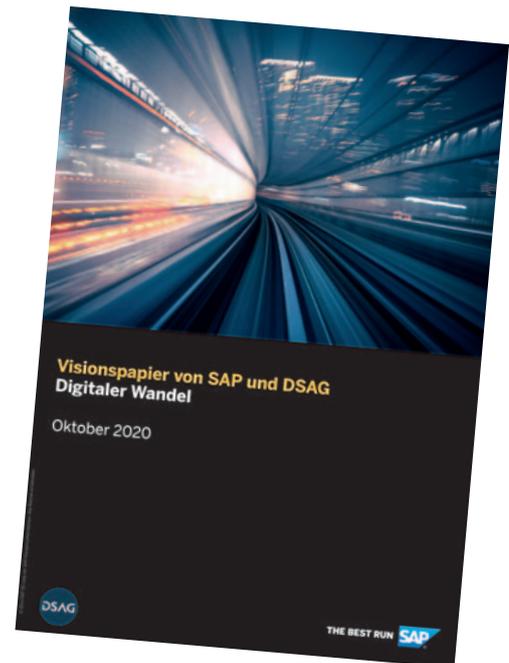
Liebe Leserinnen und Leser,

dieses Visionspapier stellt eine gemeinsame Sichtweise der SAP und der deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) zum digitalen Wandel dar. Im Fokus steht die »übernächste« Generation von Geschäftsbetrieb und IT. Anstatt einzelne Produkte oder technische Erfolgsfaktoren, wie Cloud Computing, zu beleuchten, werden vier prognostizierte Szenarien für den digitalen Wandel vorgestellt, die Unternehmen in die Lage versetzen werden, neue Geschäftsmodelle zu implementieren, intelligente Geschäftsprozesse zu betreiben, in miteinander verbundenen Netzwerken Erfolg zu haben und in Sachen Nachhaltigkeit voranzuschreiten. Anschließend zeigen wir strategische Treiber auf, die für jede IT-Landschaft wichtig sind, um diese Prognosen zukunftsicher anzugehen.

Einführung: Der digitale Wandel ist nicht mehr nur wünschenswert – er ist unumgänglich

Der digitale Wandel war bereits vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Gange. Wichtige Branchen sahen sich mit erheblichen Marktstörungen konfrontiert, die durch neue Technologien zur Ausschöpfung ungenutzter Ressourcen, das Verschwimmen von Branchengrenzen und die veränderten Kundenerwartungen in Bezug auf erstklassigen Service verursacht wurden. Es entstanden viele neue Unternehmen, die nativ digitale Geschäftsmodelle und Plattformen erstellten, bei denen Software oberste Priorität hatte. Diese Unternehmen revolutionierten den Status Quo, indem sie intelligente Funktionen und das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt ihrer Prozesse stellten. Sie haben der Wertschaffung für Kunden erfolgreich eine neue Form gegeben und damit die Wettbewerbslinien innerhalb ihrer Branchen neu gezogen.

Im Gegenzug laufen ganze Branchen Gefahr, von innovativer neuer Konkurrenz überholt zu werden. In den meisten Fällen ist die Vorlaufzeit von IT-basierten Digitalisierungsprojekten für ein Unternehmen zu lang, als dass es Spitzenreiter-Status erreichen könnte. Zudem unterschätzen viele Unternehmen immer noch die Vorteile, die Automatisierung und eine Umstrukturierung etablierter Organisationsstrukturen und -prozesse mit sich bringen können.



© 2020 SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Der Neuaufbau nach COVID-19 beschleunigt für alle Unternehmen die Notwendigkeit, an der Spitze des digitalen Wandels in ihrer Branche zu stehen. Bemerkenswert ist dabei vor allem, dass extreme Schwankungen bei Angebot und Nachfrage sowie Produktionskapazitäten – neben beispielloser Skalierbarkeit durch Automatisierung und künstliche Intelligenz – zu neuem Nachdenken darüber führen werden, wie man sich für die kommenden Jahrzehnte gestärkt neu aufstellen kann. Folglich werden sich Unternehmen jetzt mit allgemeinen Problemen, wie dem Kampf mit plötzlichen Materialengpässen, großen Nachfrageschwankungen und der begrenzten Verfügbarkeit erforderlicher Fähigkeiten auseinandersetzen müssen.

Wir glauben, dass eine horizontale Digitalisierung (mit Schwerpunkt auf Effizienzoptimierung) in Zukunft nicht ausreichen wird. Unternehmen werden sich stattdessen auch auf die vertikale Digitalisierung vorbereiten müssen. Das bedeutet, auf intelligente Netzwerke, die über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehen und die auch andere Unternehmen einschließen, bis hin zur sogenannten »Koope- renz«, der Kooperation zwischen konkurrierenden Unternehmen. COVID-19 mag zwar die Notwendigkeit einer Transformation beschleunigt haben, die Welt stand jedoch schon vor dem Ausbruch der Pandemie vor enormen Herausforderungen: angefangen beim Klimawandel über Ressourcenknappheit bis hin zu sozialen Ungleichheiten.



Otto Schell, Co-Vorsitzender der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe e. V. (DSAG)



Thomas Saueressig, Mitglied des Vorstands der AP SE für SAP Product Engineering

Der digitale Wandel ist keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit für Unternehmen, damit sie weiterhin relevant bleiben und in Zukunft einem höheren Zweck dienen. Aus einer technologischen Perspektive könnte man den Eindruck gewinnen, dass in Bezug auf IT-Ökosysteme in der Vergangenheit nur die nötigsten Schritte vollzogen wurden. Man wechselte von einem Technologie-Stack zum nächsten, vermied dabei aber eine echte Transformation. Das Teilen von Prozessen und Daten, um Transparenz herzustellen und dadurch Cashflows zwischen Partnern zu sichern – beispielsweise in Lieferketten oder Zahlungsprozessen – stand nicht im Blickfeld. Bei herkömmlichen Geschäftsprozessen ist der vorherrschende Ansatz, von einer internen Perspektive ausgehend über Dinge nachzudenken. Das Denken in neuen Modellen ist (noch) nicht die Norm. Und was ebenso wichtig ist: Der Daseinszweck und der Wert eines Unternehmens aus Stakeholder-Sicht hängt in erhöhtem Maße davon ab, dass das Unternehmen Dienstleistungen und Produkte mit einem für die Gesellschaft nachhaltigen Zweck bereitstellt. Damit sich heutige Unternehmen weiterhin erfolgreich entwickeln, müssen sie nicht nur Erwartungen im Hinblick auf ihre finanzielle Leistungsfähigkeit erfüllen, sie müssen ebenso nachweisen, wie sie einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten. Für Software-Entscheidungen wiederum sind möglicherweise neue Bewertungskriterien erforderlich, die sich an langfristigen und nachhaltigen Werten orientieren. Der kurzfristige ROI wird an Bedeutung verlieren, da Unternehmen ihren Betrieb künftig an einer langfristigen Vision für die Umwelt und die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit ausrichten müssen.

Wie die Vergangenheit gezeigt hat, entsteht durch Widrigkeiten oftmals die Möglichkeit, resilienter und stärker aus einer Situation hervorzugehen. Nach der Pandemie werden die folgenden vier Prognose szenarien vorgeben, wie Unternehmen ihre Werteflüsse gestalten und bereitstellen werden.

Prognose 1: Neuausrichtung von Unternehmen aller Branchen auf neue Geschäftsmodelle

Mit jedem neuen Technologieschub entsteht eine neue Möglichkeit, das Kundenerlebnis grundlegend zu verbessern.

Vor mehr als vier Jahrzehnten wurde das Konzept softwarebasierter Geschäftsprozesse entwickelt, das vormals papiergebundene Prozesse erheblich verbesserte und massive Effizienzsteigerungen bei der Bearbeitung von Geschäftsvorgängen erwirkte. Danach wurden wir Zeuge zahlreicher weiterer Transformationen. Wir haben die Umstellung von der papiergebundenen Bearbeitung zu On-Premise-Software zu einer Cloud-basierten Nutzung und Bereitstellung sowie schließlich zu Mobilität, Hyperscalern und Cloud-Plattformen erlebt. Die letztgenannten Innovationen ermöglichen die Entwicklung und Erweiterung standardisierter Software zur Unterstützung von Anwendungsfällen, mit denen sich Unternehmen von Wettbewerbern abheben können. All diese Entwicklungen haben das Kundenerlebnis radikal verändert. Und jeder einzelne Technologieschub hat zur Schaffung neuer Geschäftsmodelle geführt.

Im letzten Jahrzehnt haben wir einen großen Wandel darin erlebt, was es bedeutet, den Kunden in den Mittelpunkt jedes Erlebnisses zu rücken. Die Art und Weise, Hotelzimmer zu buchen, veränderte sich stark durch Onlinebuchungsportale mit quasi unbegrenzter Auswahl. Dann transformierten neue Marktteilnehmer das Konzept »Hotelzimmer« selbst, indem sie das Ver- und Anmieten von Privatwohnungen für jedermann vereinfachten. Während Onlinebanking in einem ersten Schritt das Verwalten und Ausgeben von Geld benutzerfreundlicher machte, haben Konsumgüterhersteller das sonst bei Banken verfügbare Geld ihrer Kunden für sich entdeckt und Verbraucher dazu gebracht, Geld auf ihren Debitkarten zu hinterlegen und dafür wertvolle Treuepunkte zu erhalten.



Was haben diese disruptiven Modelle gemeinsam? Sie überwinden einen herkömmlichen, für interne betriebliche Effizienz optimierten Prozess zugunsten eines Prozesses, der vollständig auf den Kunden ausgerichtet ist. Dies beinhaltet eine entschiedene Neuorganisation von Nachfrage- und Logistikkette, sowohl innerhalb von Unternehmen als auch im gesamten Geschäftsumfeld. Ziel ist es, einen beispiellosen, differenzierten Nutzen für jeden einzelnen Kunden zu schaffen. Eine Umstellung von einem isolierten, auf Effizienz ausgelegten Prozess hin zu einem Modell der Vernetzung zwischen Herstellern, Lieferanten und Kunden ermöglicht radikale Transparenz in Bezug auf Daten und Einblicke in die gesamte Wertschöpfungskette. Dadurch können Unternehmen heute das Kundenerlebnis dynamisch anpassen und kontinuierlich Möglichkeiten zutage fördern, die zu herausragenden Geschäftsergebnissen beitragen. Die primäre Art und Weise, wie Prozessdesign im B2B- und B2C-Kontext abläuft, blickt nun weniger allein auf Effizienz für den Verkäufer als auch auf den Komfort für den Käufer.

Der Wandel von Geschäftsmodellen wurde außerdem durch die Tatsache vorangetrieben, dass Kunden inzwischen ein Serviceerlebnis erwarten, anstatt einfach ein Produkt zu kaufen und zu besitzen. Im Gegenzug müssen Unternehmen ihren Fokus von der reinen Herstellung von Stückzahlen auf das Anbieten eines Mehrwerts richten. Die industrielle Transformation (z.B. Industrie 4.0) birgt für viele Branchen ein enormes Potenzial, da sie herkömmliche Industrien in Wirtschaftssysteme verwandelt, die am Ergebnis der durch ihre Güter ermöglichten Prozessschritte gemessen werden. Fertigungsunternehmen entfernen sich heute immer mehr von herkömmlichen Verkaufsmodellen für Anlagen und Ersatzteile und bieten verstärkt Anlagenleistungen als Service an (z.B. Anlagenüberwachung per Fernzugriff und vorausschauende Wartung).

Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Der Wandel erfordert eine grundsätzliche Bereitschaft und Akzeptanz in allen internen Abteilungen. Zudem muss sich die erweiterte Logistikkette an diese neue Denkweise von ganzheitlichem und wiederholbarem Nutzen anpassen, um Kunden langfristig zu binden, anstatt Ad-hoc-Geschäfte zu sichern.

Prognose 2: Umstellung von Prozess-Workflows zu transparenten Geschäftsprozessintelligenz

Die nächste Generation von Geschäftsprozessen dreht sich nicht mehr um maximale Effizienz und Optimierung, sondern vielmehr darum, intelligente Technologien und Agilität für erstklassige Ergebnisse zu nutzen. Intelligente Technologien und Effizienz stehen nicht im Widerspruch zueinander. Wenn die großen Datenmengen aus Prozessen und IoT-Sensoren intelligent eingesetzt werden, erhalten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Geschäftsprozesse und die Automatisierung auf einem neuen Level zu optimieren. Darüber hinaus ermöglichen sie Prozesse, die sich an ein verändertes Umfeld anpassen können.

Die Möglichkeit, Daten aus legitimen Gründen zu verwenden, ist nicht nur für Prozessintelligenz, sondern auch für andere Prognosen von starker Bedeutung. Anstatt die Verwendung personenbezogener Daten zu verhindern, haben sich Verbraucher und Unternehmen bereit gezeigt, Daten zu teilen, wenn sie einen Nutzen darin erkennen – und wenn zuvor eine Vertrauensbeziehung aufgebaut wurde. Dies ermöglicht wiederum die Entwicklung innovativer Prozesse und Modelle. Basierend auf standardmäßig vorhandenem Datenschutz und Datensicherheit werden Unternehmen und Personen um ihre explizite Zustimmung zur Nutzung ihrer geschützten Daten gebeten, um Prozesse nachvollziehbar zu optimieren.

Prognose 3: Erweiterung unternehmensübergreifender integrierter Prozesse auf offene und geschlossene Geschäftsnetzwerke

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verlagert sich immer mehr von Punkt-zu-Punkt-Verbindungen hin zu miteinander verbundenen und vertrauenswürdigen Netzwerken. Dies kommt allen Stakeholdern in einem Netzwerk zugute. Unternehmen, die sich für eine solche Kooperation öffnen, profitieren von zunehmender Transparenz in der Lieferkette, besserer Nachverfolgbarkeit und mehr Flexibilität. Dies erfordert ein selektives und vertrauliches Teilen notwendiger Informationen über Modelle, Prozesse, Systemlandschaften und Daten.

Geschäftsnetzwerke bedingen integrierte Systemlandschaften, die auch die Altsysteme enthalten, die häufig das Rückgrat des Unternehmens bilden. Unternehmen sollten nicht auf eine perfekte Integrationslösung warten müssen, die ihre beliebige Systemlandschaft mit möglichst geringem Implementierungsaufwand verbindet. Sie müssen ihre Altsysteme und das neue Netzwerk-Backbone stattdessen mithilfe eines Adapters überbrücken. Nur dann können alle eingebunden werden und die entstehenden Vorteile nutzen.

Die Vorzüge solcher umfassender Netzwerke sind vielgestaltig: Sie ermöglichen unter anderem Optimierungen in größerem Umfang und führen letztlich zu widerstandsfähigeren Lieferketten. Der Umstieg vom Enterprise Resource Planning (ERP) zum Network Resource Planning (NRP) könnte die nächste große zu überwindende Schwelle für den digitalen Wandel darstellen.

Dieser Ansatz ist für alle Branchen geeignet, vom öffentlichen Sektor über das Gesundheitswesen bis hin zur Konsumgüterindustrie. Geschäftsnetzwerke entwickeln sich zudem über herkömmliche Geschäftsbereiche, wie etwa die Logistik oder das Finanzwesen, hinaus. Der Trend zu Geschäftsnetzwerken berührt zum Beispiel auch personenbezogene Themen, wie Lernen. Ein Anbieter von Maschinen kann beispielsweise intensiver mit nachgelagerten Stakeholdern, wie etwa Servicetechnikern und Maschinen- und Anlageführern, zusammenarbeiten, wenn er sie anhand verschiedener Lernmaterialien im Umgang mit einer Maschine schult und im Lernprozess mit ihnen interagiert.



Prognose 4: Nachhaltige Unternehmen

Der Klimawandel hat für Menschen und Regierungen weltweit hohe Priorität. Dennoch ist Nachhaltigkeit für die meisten Unternehmen nach wie vor eher wünschenswertes Beiwerk. Endverbraucher fordern jedoch zunehmend einen nachhaltigeren Fußabdruck der Produkte, die sie kaufen und konsumieren. Sie treffen Kaufentscheidungen auch auf Basis der Lieferkettentransparenz, die erkennen lässt, wie und wo ein Produkt hergestellt wurde. Ähnliches ist bei gesetzlichen Anforderungen zu beobachten, die sich immer stärker in diese Richtung bewegen.

Ein nahtlos integriertes Lieferkettenmodell, das das Netzwerk aus Fertigungsunternehmen und Vertriebspartnern verbindet, ist essenziell, um die ökologischen und sozialen Auswirkungen von Geschäftsvorgängen transparent zu machen. Moderne Unternehmen, die einen digitalen Wandel in ihrer Branche herbeiführen wollen, werden nachhaltige Geschäftspraktiken sowie Datentransparenz bereitwillig annehmen und in ihre Bemühungen für einen saubereren Planeten integrieren. Infolgedessen wird das Messen ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen für Unternehmen ebenso wichtig werden, wie das Messen des finanziellen Erfolgs. Dem Aspekt Nachhaltigkeit wird so dieselbe Bedeutung zukommen, wie Umsatz und Betriebsergebnis. Es genügt dabei nicht, dass Unternehmen die ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftsvorgänge verstehen. Sie müssen dieses Verständnis nutzen, um zu ermitteln, an welchen Stellen sie ihren Einfluss auf die Umwelt reduzieren und ihre Prozesse und Produkte entsprechend optimieren können.

Immer mehr Unternehmensführer erkennen, dass Maßnahmen und Verhaltensweisen, die sich positiv auf den Planeten auswirken, auch gut für das Geschäft sind. Das gilt aus mehreren Gründen. Unternehmen müssen nicht nur vorausschauend agieren und daher über die

Entwicklungen des Klimas Bescheid wissen (möglicherweise das wichtigste Problem der Zukunft). Wenn sie nach diesem Leitprinzip handeln, werden sie früher und leichter neue und innovative Geschäftsmöglichkeiten entdecken können. Neue Geschäftsmodelle sind am vielversprechendsten und nachhaltigsten, wenn sie den Teufelskreis aus »mehr Servicenutzung ist gleich mehr Ressourceneinsatz« durchbrechen.

Strategische Treiber von IT-Landschaften

Bisher haben wir vier wichtige Prognoseszenarien dargelegt, die unserer Ansicht nach beeinflussen werden, wie und zu welchem Zweck Informationstechnologie in der Zukunft verwendet werden wird. In diesem Sinne gilt: IT folgt Funktion. Gleichzeitig sehen wir auch verschiedene wesentliche Treiber in der IT, die in jeder Unternehmenssoftwarestrategie unverzichtbar sein werden. Diese Faktoren und inwiefern sie die Prognoseszenarien unterstützen, betrachten wir im Folgenden kurz.

Dank immer kostengünstigerem Speicherplatz und neuer Technologien stehen mehr Daten denn je immer einfacher zur Verfügung. Die Daten selbst sind inzwischen mehr zu einer Art Gebrauchsgegenstand geworden. Daten werden erst zu einem Werttreiber, wenn sie mit Prozessen zusammengeführt und im Kontext interpretiert werden, wie in Prognose 2 besprochen, und wenn sie in Netzwerken geteilt werden, wie in Prognose 3 dargelegt. Um einen Mehrwert auf Grundlage von Daten zu ermöglichen, müssen die Daten zugänglich sein. Außerdem müssen bestehende Bedenken bezüglich des Teilens von Daten ausgeräumt werden, da Unternehmen die Daten anderenfalls nicht umfassend nutzen können.

In Kombination mit den enormen Datenmengen entsteht die nächste »»

Generation von Analyselösungen und künstlicher Intelligenz, die hochgradig personalisierten Services den Weg ebnet. Dies kann Entscheidungsprozesse revolutionieren, indem Entscheidungen unvoreingenommener getroffen werden (z.B. durch selbstlernende Netzwerke). Unsere Prognosen bezüglich Geschäftsprozessinformationen und Geschäftsnetzwerken werden weitgehend von diesen intelligenten Fähigkeiten getrieben. Das Verständnis und die Beurteilung des eigenen Handelns im Hinblick auf Nachhaltigkeit beruhen auf denselben Fähigkeiten.

Im Unternehmenskontext ist hohe Benutzerfreundlichkeit inzwischen die Norm, mit der User Experience von Produkten für Endverbraucher als Maßstab. Es sind aber noch einige Lücken zu schließen, bis die Business User Experience wirklich auf die wichtigsten Anforderungen von Benutzern ausgerichtet ist. Das Benutzererlebnis wurde bisher weitgehend danach bewertet, wie das Design einer einzelnen Anwendung die Aufgaben eines Benutzers vereinfacht. Jetzt spielt das Design gesamter Workflows über einzelne Anwendungen hinweg mindestens eine ähnliche, wenn nicht noch größere Rolle. Somit sind auf Benutzererfahrungen ausgerichtete Anstrengungen nicht nur das Herzstück neuer Geschäftsmodelle, sie beeinflussen auch Geschäftsprozesse.

Die umfassende Integration verschiedener Systeme entlang der Wertschöpfungskette wird zu einem weiteren wichtigen Faktor werden – und zwar nicht nur für Geschäftsnetzwerke. Integrationspunkte verbinden nicht mehr lediglich zusammenhängende Systeme verschiedener Schichten innerhalb eines Unternehmens, sondern tun dies auch über Unternehmen hinweg, in deren Netzwerken und Branchen. Unternehmen müssen akzeptieren, dass Integration nicht universell für sämtliche Kombinationen von Systemen in einer historisch gewachsenen Systemlandschaft erreicht werden kann. Sie müssen stattdessen offen dafür sein, Alternativen für flexible Integrationen zu evaluieren und die Integration niemals als abgeschlossen, sondern als kontinuierliche Entwicklung, zu betrachten.

Im Zusammenhang mit der Einführung neuer Systeme erwarten Geschäftsbereiche eine schnelle, modulare und anpassungsfähige Implementierung und Erweiterung von Systemen. Wenn die erfolgreiche Einführung von Unternehmenssoftware ein echter Werttreiber werden soll, darf sie nicht nur die technische Einführung einer Anwendung (Produktivstart) umfassen. Sie muss auch die organisatorische Dimension von Informationssystemen berücksichtigen. Solche Änderungen erfordern immer ein Transformations- und Change Management.

Die zentralen Werttreiber kommen in (Technologie-)Plattformen zusammen. Der Großteil der Software ist zwar direkt einsatzbereit, aber jedes Unternehmen hat unterschiedliche Anforderungen an diese. Jedes Unternehmen gewichtet Prozesse anders, hat spezifische Bedürfnisse in Bezug auf den Umgang mit und den Zugriff auf Daten und agiert in heterogenen Umgebungen. Eine integrierte Plattform für Unternehmenssoftware ermöglicht es Unternehmen, schnell auf

Marktanforderungen zu reagieren und eine solide Grundlage für nachhaltige und langfristige Lösungen aufzubauen. Sie bietet geschäftsorientierte Tools und Zugang zu Innovationen aus dem IT- und Geschäftsökosystem, sodass Unternehmen ihre IT-Landschaften und Prozesse integrieren, anpassen und erweitern können und ihre Daten so in effektiven betriebswirtschaftlichen Mehrwert verwandeln können.

Ausblick

Im Zusammenhang mit der Einführung neuer Systeme erwarten Geschäftsbereiche eine schnelle, modulare Implementierung und Erweiterung von Systemen. Unternehmen haben bereits erste Schritte in Richtung der in diesem Dokument beschriebenen Prognoseszenarien unternommen. Bisher hat jedoch noch kein Unternehmen die Ziellinie erreicht – sofern es jemals eine geben wird. Anstatt anderen die Vorreiterschaft zu überlassen, müssen Unternehmen jetzt mit dem Umstieg beginnen: Von der reinen Fehlerbehebung in bestehenden Systemlandschaften zur Ausarbeitung einer zukunftssicheren, vorausschauenden und ganzheitlichen Strategie für ihre digitale Transformation. Diese Strategie muss Prozesse, Systeme und Daten mit Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zusammenzuführen. Unternehmen müssen den Fehler vermeiden, den digitalen Wandel nur als ein technisches Thema zu betrachten; stattdessen müssen sie in allen Schritten der Transformation personalbezogene Aspekte einbeziehen. Sie müssen bei Bedarf die Effizienz von IT und Prozessen stabilisieren und verbessern. Das Wichtigste ist jedoch, dass sie die Bereitschaft ihrer Teams einschätzen und die Technologie optimieren, um einen echten digitalen Wandel zu vollziehen. Erfolgreiche Unternehmen untersuchen das Potenzial und loten die Möglichkeiten von Transformation und Weiterentwicklung aus und sie folgen einem Übergangsplan. Der Prozess wird weiterhin agil sein und kontinuierliche Weiterentwicklung bedeuten: Das Projekt einer digitalen Transformation endet niemals mit einer erfolgreichen Implementierung. Stattdessen erfordert es ständig Folgeaktivitäten wie regelmäßige Validierungen, dynamische Anpassungen sowie weitere Projekte, um neu erschlossene Möglichkeiten zu realisieren.

Unternehmen werden feststellen, dass Systeme und Anwendungen nicht ausreichen, um die Werttreiber zu nutzen und die hier angeführten Prognoseszenarien in Gang zu setzen. Digitaler Wandel erfordert in erster Linie eine Kultur und eine Denkweise, mit denen man den zugehörigen Herausforderungen begegnen kann. Ein agiler Arbeitsmodus mit einer echten DevOps-Kultur – das heißt mit durchgängigen Verantwortlichkeiten (Ownership) – ist die neue Normalität, auf die Unternehmen ihre Mitarbeiter und Stakeholder vorbereiten müssen.

Technologien, die diese Prognoseszenarien unterstützen, müssen vorbehaltlos unterstützt, anstatt infrage gestellt werden. Unternehmen, die diese Prognoseszenarien und Werttreiber umsetzen, sollten ebenfalls vorbehaltlos unterstützt und nicht infrage gestellt werden. Unternehmen müssen damit beginnen, neue Technologien zu nutzen, anstatt sich nur auf die Technologie vorzubereiten. ■

DAS LANGE GEDÄCHTNIS DER PROTEINE

Prof. Dr. Thomas Neusius



Beteiligung der WBS an einem spannenden Forschungsthema der Biophysik mit Partnern aus Potsdam, Göttingen, Shanghai, Oak Ridge, Columbus und New York.

Mit Zeitreihenanalysen sind Ökonomen vertraut – Korrelationen aufzudecken und Einflüsse verschiedener Art auf ein Ergebnis zu modellieren sind gängige Ansätze im Bereich der Ökonometrik. Dabei ist es in den Wirtschaftsdisziplinen völlig normal, dass eine große Zahl von unkontrollierbaren Einflüssen letztlich die Effekte überlagert, die eigentlich von Interesse sind. Man spricht vom Rauschen, dass in den Daten die Identifikation der wichtigen Informationen erschwert. Was in der Theorie klar getrennt ist – hier das Signal, das man untersuchen möchte, dort das störende Rauschen – ist in der Praxis regelmäßig nicht leicht auseinander zu halten.

Deswegen ist es oftmals sinnvoll, Mittelwerte zu bilden. Am besten wäre es, man könnte dieselbe Situation mehrfach wiederholen. Über die Daten verschiedener Durchgänge ließe sich dann über die Durchschnittsbildung das Rauschen entfernen. Leider ist es gerade im wirtschaftlichen Kontext für viele Größen, die im echten Wirtschaftsleben beobachtet werden, nicht möglich, diese mehrfach durchzuspielen – anders als bei experimentellen Situationen, die diesbezüglich deutlich günstigere Voraussetzungen für eine Analyse bieten.

Statt einer Mittelwertbildung über viele Durchgänge, wird dann gerne ein Mittelwert über die Zeit bestimmt. Die Theorie zu solchen Berechnungen zeigt, dass in vielen Fällen ein Zeitmittelwert ähnliche Ergebnisse liefert, wie ein Mittelwert über viele separate Durchgänge. Leider ist das nicht immer der Fall. Problematisch wird es dann, wenn eine zeitliche Entwicklung über sehr lange Zeiträume Spuren von vorherigen Zuständen enthält.

Genau diese Art von zeitlichen Entwicklungen sind auch in den Biowissenschaften von besonderem Interesse. Das ist zwar kein Thema, dass man auf Anhieb mit der WBS in Verbindung bringen würde. Aber da die wissenschaftliche Herkunft der Professorinnen und Professoren an der WBS

sehr unterschiedlich ist, finden sich dort auch Spuren der statistischen Biophysik. Das hatte schon im Jahr 2015 dazu geführt, dass unter Beteiligung der WBS in einer Kollaboration mit internationalen Partnern eine Analyse der Bewegungsmuster von Proteinen entstand, die 2016 erschienen ist.¹ Diese großen Moleküle, auch Eiweiße genannt, sind die Bausteine des Lebens und verrichten die operative Arbeit auf der Ebene der Zellen – ohne Proteine kein Leben. Das Verständnis der Eigenschaften von Proteinen ist deswegen zentral für die Biowissenschaften.

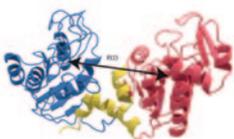
Die Proteine sind in ihrer natürlichen Umgebung in permanenter Bewegung. Sie werden von den umgebenden Wassermolekülen angestoßen und zittern ununterbrochen umher. Dieses Zittern findet auf Zeitskalen von einer Billionstelsekunde (10^{-12} s) statt. Allerdings müssen sie zur Erfüllung ihrer biologischen Aufgaben auch koordinierte Bewegungen größeren Ausmaßes ausführen. Die Analyse aus dem Jahr 2016 konnte eine Reihe von Korrelationen über sehr lange Zeiträume nachweisen – sehr lang bedeutet angesichts der schnellen Bewegungen, dass auch noch nach im Bereich einiger Sekunden relevante Erinnerung an vorherige Zustände enthalten ist, d.h. Erinnerungen, die über mehr als 12 Zehnerpotenzen erhalten bleiben. Das ist so, wie ein Grashüpfer, der jede Sekunde springt: Nach 30.000 Jahren wäre sein Ort noch immer von seinem Startpunkt mitbestimmt.

Im Frühjahr 2021 gab es einen kritischen Kommentar zur Analyse.² In diesem wurde bezweifelt, dass die Ergebnisse ausreichend seien, um die getroffenen Aussagen zu belegen. Die Autoren des ursprünglichen Artikels, verstärkt von weiteren Kollegen aus Potsdam und Göttingen, haben in einem Antwortschreiben bekräftigt, dass die Resultate der ursprünglichen Analyse zutreffend sind und zudem experimentelle und theoretische Arbeiten der vergangenen sechs Jahre die Befunde stützen.³ Auf dem Weg des Antwortschreibens war die WBS nun schon zum zweiten Mal in der Zeitschrift Nature vertreten. ■

¹Hu, X., Hong, L., Dean Smith, M. et al. The dynamics of single protein molecules is non-equilibrium and self-similar over thirteen decades in time. *Nature Phys* 12, 171–174 (2016). <https://doi.org/10.1038/nphys3553>

²Goychuk, I., Pöschel, T. Insufficient evidence for ageing in protein dynamics. *Nature Phys.* (2021). <https://doi.org/10.1038/s41567-021-01269-1>

³Li, J., Hu, X., Neusius, T. et al. Reply to: Insufficient evidence for ageing in protein dynamics. *Nat. Phys.* (2021). <https://doi.org/10.1038/s41567-021-01270-8>



MIT-BEURKUNDUNG VON DRITT-VEREINBARUNGEN IM RAHMEN VON GMBH-SHARE DEALS?

Prof. Dr. Andreas von Werder



I. Problemstellung

Im Rahmen von M&A Transaktionen in Form des Erwerbs von GmbH-Geschäftsanteilen – sog. »GmbH-Share Deal« – muss der Kaufvertrag nach § 15 Abs. 4 S. 1 GmbHG notariell beurkundet werden. Das Gleiche gilt nach § 15 Absatz 3 GmbHG für die Abtretungsvereinbarung, mit der – in Vollzug des Kaufvertrages – die Anteile vom Verkäufer auf den Käufer übertragen werden. Die Abtretung kann dabei erst dann erfolgen, wenn alle Vollzugsbedingungen, wie z.B. die nach Fusionskontrollrecht erforderliche Freigabe durch das zuständige Kartellamt, eingetreten sind und soll dann »Zug um Zug« gegen Kaufpreiszahlung stattfinden.¹

In diesem Zusammenhang kommt zwischen den Parteien häufig erst kurz vor dem Beurkundungstermin für den Kaufvertrag die Frage auf, ob neben dem Kaufvertrag mit diesem zusammenhängende Rechtsgeschäfte mit bzw. zwischen Dritten, die für sich betrachtet nicht beurkundungspflichtig sind, ebenfalls beurkundet werden müssen.² Typische Beispiele sind

1. der sog. **Equity Commitment Letter**, mit dem bei einem Unternehmenskauf durch einen Finanzinvestor die oberste Fondsgesellschaft gegenüber dem Erwerbsheld zur Erfüllung seiner Zahlungsverpflichtungen aus dem Kaufvertrag eine Kapitalausstattungs-garantie abgibt (nachfolgend kurz »ECL«);
2. der Darlehensvertrag mit der Finanzierungsbank des Käufers über den Kredit, mit dem der Käufer einen Teil des Kaufpreises finanziert;
3. Verträge mit Dritten, die weitere Leistungen der Verkäuferseite an die Käuferseite zum Gegenstand haben und die erst bei Vollzug des Unternehmenskaufs (**Closing**) wirksam werden sollen, wie z.B. Lizenz-, Liefer- oder Dienstverträge, bei denen auf Verkäuferseite und/oder Käuferseite Dritte die Vertragspartei sind, z.B. wenn eine Konzerngesellschaft des Verkäufers eine Patentlizenz an den Käufer oder an die Zielgesellschaft gibt oder sich übergangsweise

zur Erbringung bestimmter Serviceleistungen verpflichtet (in der Praxis oft als »**Transitional Services Agreements**« oder »**TSA**« bezeichnet);

4. Geschäftsführeransetzungsverträge mit neuen Managern oder Managern der Zielgesellschaft, die der Käufer unter angepassten Konditionen »übernehmen« will. Diese sollen ebenfalls erst mit Vollzug des Unternehmenskaufs (**Closing**) zustande kommen, sei es mit der Zielgesellschaft oder dem Käufer als deren neuer Holdinggesellschaft; und
5. Verträge des Käufers oder Verkäufers mit einem Versicherungsunternehmen über die Versicherung von verkäuferseitigen Gewährleistungen und Freistellungen (sog. **Warranty & Indemnity**-Versicherungen).

II. Was haben diese Fallgestaltungen gemeinsam?

Diesen Vereinbarungen ist gemeinsam, dass einerseits ihr Zustandekommen häufig aus Sicht jedenfalls einer Vertragspartei für die andere Partei erkennbar Voraussetzung dafür ist, den Kaufvertrag abzuschließen, dieser also mit der Nebenvereinbarung »steht und fällt«. Andererseits sind die Vertragsparteien von Kaufvertrag und Nebenvereinbarung nicht bzw. nicht vollständig identisch, und in einigen Fällen steht der Dritte auch nicht in einem Näheverhältnis zu einer Vertragspartei [so z.B. bei dem obigen Beispiel Nr. 2 (Bank des Käufers), Nr. 4 (Manager) und Nr. 5 (Versicherer)]. Es ist daher für jeden Fall gesondert zu prüfen, ob § 15 Abs. 4 S. 1 GmbHG auch eine Beurkundung der Nebenvereinbarung verlangt.

III. Mitbeurkundung unbeliebt

Die (Mit-)Beurkundung von Drittvereinbarungen ist unbeliebt, zum einen, weil sie es erforderlich macht, eine an dem eigentlichen Deal nicht beteiligte Partei an den Tisch zu bringen, und zum anderen, weil sich dadurch oft der Umfang der verlesungspflichtigen Dokumente erheblich erhöht (z.B. bei einem umfangreichen TSA). Und schließlich kann es zu einer Erhöhung der Beurkundungskosten führen.

¹In der Praxis werden häufig beide Vereinbarungen bereits am Signing beurkundet – und die Abtretung aufschiebend bedingt vereinbart auf Zahlung des Kaufpreises am Closing, nachdem alle sonstigen Vollzugsbedingungen erfüllt sind.

²Die gleiche Frage stellt sich im Hinblick auf § 311b Abs. 1 BGB natürlich auch bei sogenannten Asset Deals unter Einschluss von inländischem Grundbesitz.

IV. Große praktische Relevanz

Die praktische Relevanz der Frage, ob die Drittvereinbarung beurkundet werden muss, ist jedoch erheblich. Sie liegt zum einen darin, dass bei Nicht-Beurkundung der Nebenvereinbarung, trotz des Bestehens einer Beurkundungspflicht, die Ansprüche aus der Nebenvereinbarung nicht durchsetzbar sind. So kann zum Beispiel beim ECL der Verkäufer die für den Vertragsvollzug – oder die Zahlung einer Vertragsstrafe bei Nicht-Vollzug – erforderliche Kapitalisierung des Kaufvehikels nicht erzwingen. Zum anderen – was noch schwerwiegender sein dürfte – kann die Unwirksamkeit der Nebenvereinbarung in entsprechender Anwendung des § 139 BGB i.V.m. § 125 S. 1 BGB zur Unwirksamkeit auch des Kaufvertrages führen. Erst und nur dann, wenn es zur Beurkundung der Abtretung der Geschäftsanteile kommt bzw. diese mit Zahlung des Kaufpreises am Closing wirksam wird, werden sämtliche Formmängel nach § 15 Abs. 4 S. 2 GmbHG geheilt.

V. Ergebnis und Gestaltungshinweise

Letztlich geht es um die Reichweite von § 15 Abs. 4 GmbH und die mögliche Erstreckung dieser Vorschrift auf Drittvereinbarungen, so wie sie von Rechtsprechung und Literatur definiert wird. Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten:

1. Rechtsprechung zur Frage der Erstreckung der Beurkundungspflicht nach § 15 Abs. 4 GmbHG auf die typischen Drittvereinbarungen im Rahmen von Unternehmenskaufverträgen liegt nicht vor. Entscheidungen des BGH und einiger Instanzgerichte zu Drittvereinbarungen in anderem Zusammenhang legen es allerdings nahe, dass nach Auffassung der Gerichte lediglich solche Abreden mit Dritten zu beurkunden sind, die Teil der Äquivalenzbeziehung der Parteien im Hinblick auf den Anteilskauf sind.

Dies würde in Bezug auf die hier besprochenen Fallgestaltungen allein für manche Fälle von TSAs gelten, sofern man nicht mit einigen Literaturstimmen dieses Äquivalenzverhältnis wegen der Nähe des Garanten zum Käufer auch beim ECL annimmt. In der Literatur wird demgegenüber eine Beurkundungspflicht teilweise gänzlich abgelehnt bzw. deutlich weitergezogen, bis hin zu einer analogen Anwendung der Grundsätze zu § 311b Abs. 1 BGB (was eine Beurkundungspflicht in manchen der untersuchten Fallkonstellationen nahelegen würde).

2. Aufgrund der weit auseinandergehenden Meinungen in der Literatur sowie fehlender richtungsweisender Urteile in Bezug auf die für den Unternehmenskauf

relevanten Fallkonstellationen sollte eine Beurkundungspflicht stets im Einzelfall geprüft und im Zweifelsfall eine Beurkundung der Nebenvereinbarung erwogen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn auch nur eine Partei zum Abschluss des Kaufvertrags ohne Abschluss der Nebenvereinbarung nicht bereit ist und entweder der Dritte in einem Näheverhältnis zu einer Vertragspartei steht (Beispiel: ECL) oder die von dem Dritten geschuldete Leistung Teil des Äquivalenzverhältnisses aus dem Kaufvertrag ist (Beispiel: TSA).

Der Darlehensvertrag des Käufers mit seiner Finanzierungsbank muss indes nicht beurkundet werden, unabhängig davon, ob Kreditnehmer der Käufer selbst oder seine Holdinggesellschaft ist. Gleiches gilt für W&I-Versicherungen und Geschäftsführeranstellungsverträge. Denn in diesen Fällen steht der Dritte in keinem Näheverhältnis zu einer der Parteien des Kaufvertrages und verfolgt mit der Vereinbarung eigene wirtschaftliche Ziele.

3. Beurkundungs- und kostenrechtlich³ kann die Nebenvereinbarung in die Urkunde mit dem Kaufvertrag aufgenommen werden – mit einer sich ggf. ergebenden Kostenersparnis gegenüber der Beurkundung in gesonderter Urkunde, insbesondere bei großvolumigen Deals. Die Aufnahme der Nebenvereinbarung in eine Bezugsurkunde zur Entlastung des Beurkundungsverfahrens bezüglich des Kaufvertrages ist möglich, soweit es sich bei der Nebenvereinbarung nicht um vertragswesentliche Bestandteile der Gesamtvereinbarung handelt. Dies dürfte allerdings meistens der Fall sein.
4. Bei Nebenvereinbarungen, die erst zum Closing zustande kommen sollen – wie z.B. der Anstellungsvertrag zwischen Geschäftsführer und Zielgesellschaft oder ein TSA zwischen Zielgesellschaft und einer Konzerntochter des Verkäufers – besteht die Möglichkeit, dass sich die Parteien im Kaufvertrag zu dessen Abschluss am Closing verpflichten und der Nebenvertrag erst am Closing geschlossen wird (statt den Vertrag schon – aufschiebend bedingt auf das Closing – bei Beurkundung des Kaufvertrages zu schließen); dann ist eine Beurkundung der Nebenvereinbarung am Closing im Hinblick auf § 15 Abs. 4 S. 1 GmbHG nicht erforderlich.⁴ Damit diese Abschlussverpflichtung durchsetzbar ist, ist es allerdings wichtig, dass der Inhalt der am Closing abzuschließenden Nebenvereinbarung im Kaufvertrag klar bestimmt wird, z.B. durch Beifügung eines Entwurfs. ■

³ Vgl. § 93 Abs. 2 GNotKG – es besteht ein sachlicher Zusammenhang zwischen Kaufvertrag und Nebenabrede i.S.d. Vorschrift.

⁴ Und auch nicht im Hinblick auf § 15 Abs. 3 GmbHG, weil das TSA oder der Geschäftsführeranstellungsvertrag keine Nebenvereinbarung der dinglichen Anteilsabtretung sind, sondern – wie die Abtretung selbst – Erfüllungsgeschäft aus dem Kaufvertrag.

10 JAHRE IM HGB-FACHAUSSCHUSS DES DEUTSCHEN RECHNUNGS- LEGUNGS STANDARDS COMMITTEE

Prof. Dr. Christian Fink



Seit der Neuausrichtung des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) e.V. Ende 2011 ist Prof. Dr. Christian Fink Mitglied des HGB-Fachausschusses und hat dort u.a. an der Entwicklung und Überarbeitung einer Vielzahl von Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) mitgewirkt. Nun rückt auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung verstärkt in den Fokus von Gesetzgebern und Standardsetzern.



Das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) e.V. mit Sitz in Berlin ist der nationale Standardsetzer im Bereich der Konzernrechnungslegung in Deutschland und wurde bereits 1998 per Standardisierungsvertrag durch das damalige Bundesministerium der Justiz (heute: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz) als privates Rechnungslegungsgremium im Sinne des § 342 HGB anerkannt. Mit der Neuausrichtung des DRSC in den Jahren 2010/2011 sollte v.a. die Interessenvertretung durch das DRSC in einem gesamtwirtschaftlichen Kontext auf eine breitere Basis gestellt werden. Die Aufgaben des DRSC umfassen satzungsgemäß

- 1.) die Entwicklung von Empfehlungen zur Anwendung der Grundsätze über die Konzernrechnungslegung,
- 2.) die Beratung bei Gesetzgebungsvorhaben auf nationaler und EU-Ebene zu Rechnungslegungsvorschriften,
- 3.) die Vertretung der Bundesrepublik Deutschland in internationalen Gremien der Rechnungslegung,
- 4.) die Erarbeitung von Interpretationen der internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS),
- 5.) die Erhöhung der Qualität der Rechnungslegung sowie
- 6.) die Förderung von Forschung und Ausbildung in den vorgenannten Bereichen.

Die vier erstgenannten Aufgabengebiete entsprechen dabei unmittelbar dem gesetzlichen Auftrag des DRSC, der in § 342 Abs. 1 HGB kodifiziert ist. Zentrales Element der Facharbeit des DRSC sind zwei Fachausschüsse: der HGB- und der IFRS-Ausschuss. Die Fachausschüsse bestehen aus je sieben hochqualifizierten Mitgliedern, die als unabhängige und auf dem Gebiet der nationalen wie internationalen Rechnungslegung ausgewiesene Experten gelten. Die Tätigkeit in den Ausschüssen erfolgt ehrenamtlich nach den vom Verwaltungsrat des DRSC vorgegebenen Grundsätzen. Darüber hinaus unterstützen bei Bedarf spezialisierte Arbeitsgruppen die Facharbeit der Ausschüsse. Mitte 2018 wurde außerdem der sog. Gemeinsame Fachausschuss als weiteres Gremium in den Statuten des DRSC verankert. Dieser setzt sich aus den Mitgliedern beider Fachausschüsse zusammen und beschäftigt sich mit Fragestellungen, die gleichermaßen für kapitalmarktorientierte und nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen relevant sind und damit i.d.R. sowohl HGB- als auch IFRS-Rechnungsleger betreffen.

Seit November 2011 ist Prof. Dr. Christian Fink Mitglied im HGB-Fachausschuss, zwischenzeitlich in seiner zweiten Amtszeit. In dieser Funktion hat er an den umfangreichen Projekten zur Entwicklung und Überarbeitung einer Vielzahl an Deutschen Rechnungslegungs Standards mitgewirkt. Der Prozess der Entwicklung dieser Standards bezieht auch eine möglichst breit gefächerte und transparente öffentliche Konsultation ein.



So wurden in den letzten Jahren u.a. die folgenden Standards vom HGB-Fachausschuss neu entwickelt oder sind aus einer umfassenden Überarbeitung älterer Standards entstanden:

Standard	Titel
DRS 28	Segmentberichterstattung
DRS 27	Anteilmäßige Konsolidierung
DRS 26	Assoziierte Unternehmen
DRS 25	Währungsumrechnung im Konzernabschluss
DRS 24	Immaterielle Vermögensgegenstände im Konzernabschluss
DRS 23	Kapitalkonsolidierung
DRS 22	Konzerneigenkapital
DRS 21	Kapitalflussrechnung
DRS 20	Konzernlagebericht
[...]	

Neben der Verabschiedung dieser »neuen« Standards wurde aber auch eine Vielzahl von Änderungsstandards verabschiedet, die nicht zu einer umfassenden (konzeptionellen) Überarbeitung der bestehenden Regelungen führen, trotzdem aber verschiedene Anpassungen hieran vornehmen. So wurde beispielsweise Anfang Juni 2021 der Deutsche Rechnungslegungs Änderungs Standard (DRÄS) Nr. 11 zur Änderung des DRS 18 »Latente Steuern« im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht, der v.a. Anwenderfragen aufgreift, Unklarheiten in den Regelungen bereinigt und redaktionelle Anpassungen vornimmt. Ein in diesem Zusammenhang heiß diskutiertes Thema war das Erfordernis einer steuerlichen Überleitungsrechnung

vom erwarteten Steueraufwand/-ertrag auf den tatsächlich ausgewiesenen Steueraufwand/-ertrag, welches bislang in DRS 18.67 enthalten war. Da diese Angabepflicht jedoch dem Gesetzeswortlaut des HGB nicht zu entnehmen ist, entschied sich der Fachausschuss letztendlich zu deren Streichung. Zwar wurde auch die Möglichkeit diskutiert, die Regelungen in Empfehlungen umzuformulieren. Da der Fachausschuss jedoch nicht zuletzt auch das konkrete Informationsbedürfnis der Adressaten eines HGB-Konzernabschlusses mit Blick auf die steuerliche Überleitungsrechnung bezweifelte, wurde diese Möglichkeit verworfen. In der Unternehmenspraxis wird diese Änderung sehr begrüßt.

Da seit einigen Jahren sowohl gesellschaftlich als auch in der unternehmerischen Praxis eine nachhaltige Unternehmensführung sowie eine entsprechende Berichterstattung verstärkt diskutiert werden, widmet sich das DRSC – v.a. im Gemeinsamen Fachausschuss – ebenfalls vermehrt dieser Thematik. Aber auch die steigende Nachfrage nach »grünen« Anlageprodukten sowie die damit verbundene EU-Regulatorik treiben das Bedürfnis an nachhaltigkeitsbezogenen Daten. In diesem Zusammenhang sind auch die jüngsten Vorschläge der EU-Kommission zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie zu verstehen. Es bleibt nunmehr abzuwarten, wie sich das DRSC (auch strukturell) dieser Thematik weiter annimmt und dem zu erwartenden Ausbau der diesbzgl. Berichtspflichten Rechnung trägt. In der Folge ist z.B. sicherlich nicht auszuschließen, dass auch in Berlin entsprechende Ressourcen und Strukturen auf- oder ausgebaut werden, um die Befassung mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung noch weiter zu professionalisieren. ■

BUSINESS PLANS

IN ENGLISH

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

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



Start-up or relaunch. When theory becomes practice.

Preparing a business plan has been an integral component of the Business in English III course in International Business Management for many years. This is where students make the transition from theory to actively applying what they have learned in the lectures to their own business idea. Over the years, a wonderful spectrum of business plans has emerged for both start-ups and the relaunch of existing businesses. A boat hostel on the Rhine, a rentable technology centre in the city of Duisburg, a production facility for e-pallets, a dog crèche close to the A66 motorway as well as various types of cafés (cat cafés) and restaurants (from cook yourself to vegan) to mention but a few. The business plan for the relaunch of a centuries-old family-run winery in Rheinhessen was both fascinating and highly informative.

One of the more entertaining alternatives was a mobile »Maultaschenbude« that halts near bars and clubs in Mainz city centre in the early hours.

Framework

With a total of twelve lectures covering the basic functional areas of business as a source of input, students are coached in the accompanying exercise classes in how to develop and present a viable, consistent business plan in English. The task is to prepare and present a business plan for one's own business, which must cover four essential aspects: marketing, operations, human resources and finance. All business plan ideas must be approved in advance to ensure that these four aspects are adequately covered. The showstopper here is often the operations part. Whilst being a blogger or an influencer can undoubtedly be a legitimate source of income, it does not fulfil the requirements for this course. Students can work in groups of one to four maximum.

Considering that a validated English proficiency level of C1 (effective operational proficiency or advanced) according to the Common European Framework of Reference for Languages is a requirement for the taking of the course, the focus here is less on language than on systematically preparing and presenting a consistent business plan in a professional manner.

There are no extra points for making a profit but rather for providing evidence that the group members understand how their business works and can draw a roadmap to business viability within two years.

Marketing

The marketing section of the business plan serves to define a target market whereby the students develop a customer profile including demographics and psychographics including lifestyles. The next step is substantiating that there is demand for the planned product or service. Potential competitors for the same target market have to be identified and a unique selling proposition as well as positioning in the market formulated. Promotion and distribution channels commensurate with the defined customer profile and subsequent price round off the marketing section. Most students begin with marketing as it is a subject they are already familiar with and is more intuitive than say operations.

Operations

Working under the premise that you cannot manage what you do not understand, the operation is the core of the business plan without which the ensuing human resources and financial statements make little or no sense.

I salute those students who venture into what is for them the unknown – manufacturing. The design of material flows, machine plans, balancing and calculating capacities take on a whole new dimension here. To date, there have been very professional business plans for the production of vegan fish, e-pallets and sustainable clothes containers amongst others.

For students who do not have work experience, operations can be challenging. In addition to explaining where the business is located and why, this is where they have to describe step by step how their product is made and/or service rendered in an iterative process. In a service environment such as a café or restaurant, the required physical layout shows how many and where tables, seats and other fixtures

are located. In a manufacturing environment, the layout depicts where machines are located, the sequence of work steps and thus illustrates the material flow. Be it service or manufacturing, the layout also serves as the basis for calculating capacity. Students must show that the individual work steps and sub-processes in their operation are balanced, i.e. that the kitchen in a restaurant is not faster or slower than the service or that there are no bottlenecks or waiting times in a manufacturing operation. Students who have worked in gastronomy or similar businesses have first-hand experience of managing an operation and have often observed potential for optimisation which they integrate in their business plans. They also have to explain how their business will manage fluctuations in demand for their product or service.

The next step is to describe and quantify the business process from the customer order through product delivery/service rendering to payment. The operations section for students who write a business plan for an app includes designing a menu structure, defining user requirements and a simplified functional specification.

The final step in defining the business operation is establishing quality standards and defining indicators to measure compliance with these. Important here is that quality is built into the operation and not merely measured after the product is complete or the customer has been served. In this context, proactive quality management is key.

Human Resources

Only when the operations section has been clearly defined and quantified can the number of required persons to run the business be calculated. Here, students have to define what the functions and relevant tasks per function are whereby an awareness of the difference between headcounts and fulltime equivalents is important. In some cases, a shift plan is required. The next step is to determine the qualifications and experience necessary to fulfil the tasks. Working without pay is not permitted which means that students who opt to work in their own business as opposed to being the owners have to be on the payroll with realistic salaries or other rates. The business plan must also detail the type of employment, remuneration and how the group will go about targeting potential staff. Finally, hiring good people is not sufficient; the business must show how performance will be recognised and how it will ensure that key personnel do not leave to work elsewhere.

Finance

The requirement for the finance section of the business plan is a set of financial statements for the first two years of business.

The first financial statement is the income statement or profit and loss statement. Based on the capacity calculations prepared in the operations section, a projection for the sales in the first two years of business can be generated as the starting point in the income statement. Some students calculate a best case, worst case and realistic case using different levels of capacity utilisation. What is important

here is that students can explain from the operation where the sales figures come from.

The age-old task of making the second financial statement or balance sheet do what its name implies, namely to balance, can be challenging and is thus too an iterative process. An additional explanation of the amount and source of starting capital invested in the business is required.

Fine tuning

After the basics for the four components have been completed and students can heave a sigh of relief, it is very gratifying to see them revisit the business plan and apply other elements of the course on their own initiative. A case in point is identifying waste in the operation from the lean perspective and implementing lean management techniques to eliminate or reduce the waste.

Presentation

Under normal (non-pandemic) circumstances, students present their business plan in class at the end of the semester. By then, the content is structured and consistent. The emphasis is now on a professional presentation document and delivery in front of an audience. Professional entails deciding on the type of English to be used, for example British or American, and then consequently applying this. A mixture of different types of English makes a haphazard impression. It should also be borne in mind that German is the only modern European language in which all nouns start with a capital letter. Transferring this practice into English is irritating for the audience and makes a careless impression. Apart from the obvious quality assurance measures such as putting the document through a spellchecker and using a consistent font and font size structure, the presentation should not consist of the group members reading from their slides. Explanations, remarks and conclusions complemented by sound background material are more convincing. **Finally, simply being oneself while presenting is more authentic and less stressful for the presenter than trying to come across as something that one is not.**

Lessons learned

When asked to provide feedback on the exercise, students said the most difficult part of preparing the business plan was developing a business idea in the first place. For them, the best way to proceed was to find something they felt passionate about. This helped motivate them and fostered their creativity. Having limited experience as students, several said that they found »sticking your neck out« and making assumptions daunting. It should be noted here that making documented, substantiated assumptions is part and parcel of establishing a business strategy. **Many students stated that finding consensus in a group of up to four persons with differing opinions was both challenging and enriching.** Learning to listen, to praise and be praised, to criticise and be criticised and to remain open to different perspectives helped them to collaborate as a group. >>

Asked about what they had learned from the experience, students said they now saw businesses from a different perspective and had an increased awareness of how interwoven the different aspects of a business are. One simple change to the operation, for example, has a ripple effect on the output, material cost, shift plan and financial statements.

In conclusion, the students said that preparing a business plan was a watershed for them where they moved from pure theory to applying what they had learned to their own concrete business entity. Apart from being a lot of hard work and well worth the effort, the exercise had given them a greater appreciation of how businesses actually work. ■

DEUTSCHES INSTITUT FÜR INTERNE REVISION

Sarah Engelhardt und Justin Abel



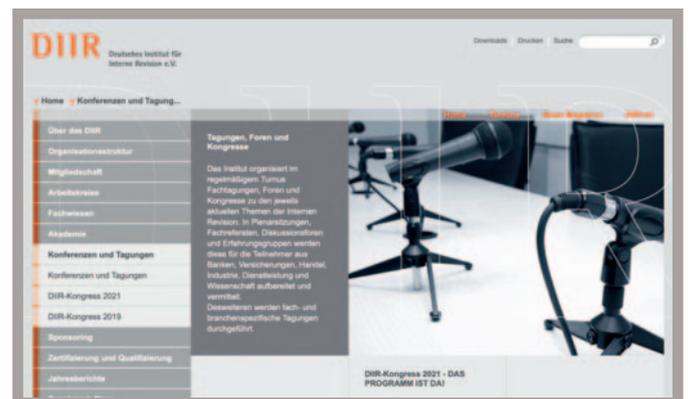
Auch dieses Jahr hat das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) zur 3. Tagung »Digitale Tage« eingeladen, welche vom 3. bis zum 4. Mai 2021 stattfand.

Der hochkarätige Fachkongress, wie soll es auch anders sein, wurde digital durchgeführt und die Referenten berichteten live aus ihren Büros oder dem Homeoffice. So erwarteten uns Studierende zwei spannende Tage zu denen wir durch den Vortrag von Prof. Dr. Reinhard Strametz »Zu Risiken und Nebenwirkungen...?« – Digitalisierung im Gesundheitswesen aus Sicht des klinischen Risikomanagements kostenfreien Zugang erhielten. Wie einige Referenten und weitere Teilnehmende, nahmen auch wir Studierende von zu Hause aus teil.

Die einzelnen Vorträge gliederten sich in vier Plenumsvorträge und zwölf Fachsitzungen, deren Präsentationen zum Download zur Verfügung stehen. Durch sieben On-Demand-Vorträge wird den Teilnehmenden die Möglichkeit geschaffen, zeitunabhängig weitere Eindrücke zu sammeln. In der sogenannten »Kaffeefar« bot sich jederzeit – auch nach den Vorträgen der Referenten – die Gelegenheit, mit interessanten Persönlichkeiten Kontakte zu knüpfen und Einblicke in den Arbeitsalltag zu gewinnen. Einer der interessantesten Vorträge war über die ethischen Fragen der Digitalisierung, da wir bereits durch die Vorlesungen von Prof. Dr. Reinhard Strametz Vorwissen gesammelt haben. Die Veranstaltungsplattform eventmobi bot die Möglichkeit, während des Vortrages von Karl-Heinz Lang über »Stillstand oder Beschleunigung – COVID-19 als notwendige schöpferische Zerstörung«, sein Buch »Erde 5.0« zu gewinnen, indem man ein Selfie in der App

teilte. Wir konnten uns durch die Tagung weiteres Wissen im Bereich der internen Revision als Instrument der Unternehmensführung aneignen, aber auch durch Vorträge über die Chancen und Risiken von 5G, Cyber Resilience und der Entwicklung des Datenschutzrechtes unseren Horizont erweitern.

Für uns Studierende des Studiengangs Gesundheitsökonomie ergaben sich Einblicke zur Digitalisierung und deren ethischen Aspekte in den verschiedensten Bereichen der internen Revision. Ein ausdrückliches Dankeschön richten wir an Prof. Dr. Reinhard Strametz, der es möglich macht, uns Studierende mit auf solche Events zu nehmen. ■



Quelle: <https://www.diir.de>

PRAXISPROJEKT

Prof. Dr. Jochen Eckert



BACHELORSTUDIERENDE UNTERSTÜTZEN AUSTRALISCHES NON-PROFIT UNTERNEHMEN



Der Preis, den Konsumenten bereit sind für Produkte zu bezahlen, wird vermehrt durch Aspekte beeinflusst, die über den direkten Produktnutzen hinausgehen. Corporate Social Responsibility, also die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft, wird aus Kundensicht immer bedeutsamer. Für einige Unternehmen ist die Übernahme sozialer Verantwortung unmittelbar mit der primären Geschäftstätigkeit verbunden. So gegeben bei Lasercraft Ltd., einem australischen Non-Profit Unternehmen, das ausschließlich Menschen mit geistiger und/oder körperlicher Behinderung in der Produktion von Trophäen und Pokalen einsetzt und diese an meist kleine bis mittelständische Unternehmen und Verbände verkauft. Die Mitarbeiter und die damit einhergehende soziale Verantwortung des Unternehmens standen dabei in der Vergangenheit lange nicht im Zentrum der Außenkommunikation. Obwohl sich dies vor ein paar Jahren änderte, konnte Lasercraft nicht beurteilen, ob und in welchem Ausmaß Lasercrafts Anstellung behinderter Menschen Zahlungsbereitschaft und Kaufabsicht der Kunden beeinflusst. Ebenso fehlten dem Unternehmen Richtlinien zur effektivsten Kommunikationsform des sozialen Engagements (faktenbasiert versus emotional und schriftlich versus audiovisuell).



Diese und weitere Fragen wurden im **Wintersemester 2020/21** durch die Studierenden **Kathleen Klinch, Kathrin Lamberti, Fatih Yilmaz und Cora Zengel** (siehe links, von oben nach unten) im Rahmen des Bachelorkurses »Praxisprojekt« des Studiengangs Business Administration beleuchtet. Ergebnisse der von Prof. Dr. Jochen Eckert betreuten Projektarbeit zeigen unter anderem einen signifikanten Anstieg der Zahlungsbereitschaft und der Kaufabsicht durch Kommunikation der Anstellung behinderter Menschen. Insbesondere Frauen reagieren positiv auf diese Art der Kommunikation, was sich an einem signifikant höheren Anstieg von Zahlungsbereitschaft und Kaufabsicht im Vergleich zu Männern zeigt. Unterschiede zwischen den verschiedenen Kommunikationsformen konnten hingegen nicht festgestellt werden. Ergänzt wurden diese empirischen Resultate mit einer detaillierten Wettbewerbsanalyse, was konkrete Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung der Außenkommunikation sowie der Preissetzung ermöglichte. Die Ergebnispräsentation erfolgte in englischer Sprache und wurde mit viel Lob des Praxispartners an die Projektgruppe entgegengenommen. >>





Nach dem sehr erfolgreichen Verlauf des ersten Projekts, freute sich Lasercraft auch im **Sommersemester 2021** über Unterstützung durch die Studierenden **Hristos Kararis, Elias Naurozi, Anna Nikolaienko, Rüeda Tayboga und Faissal Zghat** (siehe links, von oben nach unten). Neben einer systematischen Analyse von Lasercrafts Suchmaschinenmarketing-Aktivitäten (Search-Engine-Optimisation – SEO und Search-Engine-Marketing – SEM) generierten die Studierenden zahlreiche kreative Ideen für neue innovative Marketingkampagnen (Stichwort »Growth Hacks«).



Insgesamt eine gelungene internationale Zusammenarbeit zur Verknüpfung von anwendungsorientierter Lehre, Erkenntnisgewinn und Unterstützung eines Unternehmens, welches gesellschaftliche Verantwortung übernimmt.



Quelle: <https://lasercraft.com.au>



Lasercraftmitarbeiter in der Schreinerei

CIRCLE OF EXCELLENCE

WIE GRÜNDE ICH EIN START-UP UNTERNEHMEN?

Maxi Schenderlein und Sirine Souissi



Zum »Circle of Excellence« im Bachelorstudiengang »Business & Law in Accounting and Taxation« werden Studierende aus dem zweiten bis sechsten Semester eingeladen, die sehr gute Leistungen erbracht haben. In diesem Semester war aber alles anders als sonst.

Normalerweise werden die Studierenden zu einem gemeinsamen Abendessen mit Praxisvertretern und Professoren eingeladen. Aufgrund der Pandemie musste der Circle im Frühjahr und im Herbst 2020 leider ausfallen. In diesem Semester konnte die Veranstaltung endlich wieder stattfinden, allerdings nur im Online-Format.

Dazu hatten die organisierenden Professoren Fink und Wedde die Herren Andreas Janssen und Benjamin Kaiser von der Blauband GmbH eingeladen, die zur Gründung eines Start-Up Unternehmens und zu Aufbau und Funktionen einer E-Commerce Unit vortrugen. Sponsor des Abends war die Warth & Klein Grant Thornton AG, die durch Nicole Krawutschke, Sabine Trommer und Fabian Kuhn vertreten war.

Nach der Begrüßung stellte Frau Krawutschke den Aufbau ihres Unternehmens und die jeweiligen Abteilungen vor. Dabei lag der Fokus vor allem auf der Trennung der Bereiche Tax und Audit. Interessant war für uns vor allem, wie man die Inhalte des Studiums in die Praxis übernehmen kann, da die Warth & Klein Grant Thornton AG durchaus als potenzieller zukünftiger Arbeitgeber für uns in Betracht kommt.

Im Anschluss berichtete Herr Janssen, wie er dazu gekommen ist, sein Unternehmen, die Blauband GmbH, zu gründen. Er schilderte die Möglichkeiten, aber auch die Risiken einer Gründung. Angefangen habe alles mit der Idee im Hobbykeller und der Namensfindung; heute beschäftigt er im eigenständig operierenden Unternehmen 15 Mitarbeiter. Dabei sei es nicht nur wichtig, die Kernkompetenzen herauszufinden. Überraschenderweise sollte man auch als Start-up nicht jede potenzielle Arbeit annehmen, da man sich und seine Angestellten eventuell überfordert.

Ein Fokus wurde auf die digitale Seite des Unternehmens, die E-Commerce Unit gelegt. Herr Kaiser berichtete, welche Technik heute zur Verfügung steht und wie sowohl interne als auch externe Faktoren in diese Tools (zB. Heat-Map oder Geo-Daten) integriert werden können, um ein Unternehmen besser steuern beziehungsweise Daten besser interpretieren zu können. Überraschend war die Relevanz dieser Tools für die Zukunft; sie könnten bereits in wenigen Jahren Excel ablösen, um Sachverhalte besser visualisiert darzustellen.

Der gemeinsame Austausch sollte an diesem Abend, trotz der besonderen Umstände, natürlich auch nicht zu kurz kommen. Daher gab es am Schluss die Möglichkeit, sich zum Austausch in virtuellen Kleingruppen zusammenzufinden. Die an einer zukünftigen Selbstständigkeit im Bereich Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten dabei noch einmal Fragen zur Unternehmensgründung loswerden.

Trotz der virtuellen Durchführung sollte nicht auf ein gemeinsames Essen verzichtet werden. Dafür hatten die Sponsoren uns mit leckeren spanischen Tapas versorgt, die im Vorhinein per Post zugeschickt worden waren.

Für den gelungenen Abend wollen wir uns, im Namen aller, bei den Referenten der Blauband GmbH, dem Sponsor Warth & Klein Grant Thornton AG und bei unseren Professoren herzlich bedanken, die uns die Möglichkeit gegeben haben, ein Teil des Circle of Excellence zu sein.

www.blauband.com | www.wkgt.com

DISKUTIEREN WIE BEI HART ABER FAIR

Prof. Dr. Thomas Kolb



- Was würden Sie auf die Frage antworten, wie Ihre Zukunft im Alter aussehen könnte?
- Könnten Sie sich vielleicht das Wohnen in einer Alten-WG vorstellen?
- Und welche Rahmenbedingen müssen in solch einem Fall bedacht werden?

Diese und ähnliche Fragen diskutierten die Studierenden des 6. Semesters im Studiengang Gesundheitsökonomie in der Veranstaltung INNOVATIONSENTWICKLUNGEN.

Im Rahmen der Ringvorlesung, die aus wöchentlich wechselnden Inhalten besteht, bekommen die Studierenden einen Einblick in Themen, die einerseits eine echte Innovation im Gesundheitswesen darstellen, oder aber neu für die Studierenden sind.

Wie bereits im vergangenen Semester, bei einem Corona-Spezial, sollten die Studierenden nun Fragen der Versorgung im Alter diskutieren, reflektieren, Positionen vertreten.

Das Format der Vorlesungsreihe ist in der Regel online, so auch in diesem Fall. Alle Beteiligten bekamen spezielle Teilnahme-Links für die drei Abschnitte des Nachmittags.

Mit Hilfe eines WebEx-Links betraten die Studierenden **im ersten Teil** einen virtuellen Raum. Dort wurde eine Einführung zum Thema angeboten und auf die demographischen Aspekte und daraus resultierende Fragestellungen eingegangen. Diese Session nahm ca. 45 Minuten Zeit in Anspruch und war angereichert durch speziell zugeschnittene Video-Clips, die Prof. Thomas Kolb im Vorfeld zusammengestellt hatte und präsentierte.

Im zweiten Teil (ebenfalls ca. 45 Minuten) nahmen die ca. 60 Studierenden an break-out-sessions teil, für die sie bereits im Vorfeld der Veranstaltung ausgewählten Interessengruppen zugeordnet wurden.

Diese Interessengruppen waren u.a.

- Die Vertragsärzte/die Kassenärztliche Vereinigung Hessen,
- die ALTEN,
- die jungen Familien,
- der Verband der Pflegeheime/Diakonie/Caritas,
- die Stadt Wiesbaden,
- das Hessische Sozialministerium,
- ein Quartiersverein,
- die Gruppe der Juristen und
- die Innovativen (mit Technik geht alles besser).

In den break-out-sessions sollten die Studierenden sich zu vorgegebenen Fragen austauschen und eine konsentrierte Gruppenmeinung finden. Gemäß der zuvor zugeordneten Gruppenidentität musste jede Gruppe eine Gruppensprecherin oder einen Gruppensprecher bestimmen, die/der im nachfolgenden dritten Teil die Ergebnisse auf einem virtuellen Podium vertrat. Gefragt war also nicht die individuelle Meinung, sondern Lobbyismus.

Im dritten Teil kamen alle Studierenden wieder zusammen und betraten unter Nutzung eines ZOOM-Links ein Fernsehstudio nach dem Vorbild der beliebten ARD-Talkshow **HART aber FAIR**.¹ Dort mussten die Gruppensprecherinnen und Gruppensprecher ihren Platz auf dem Podium einnehmen und an der Diskussion teilnehmen.

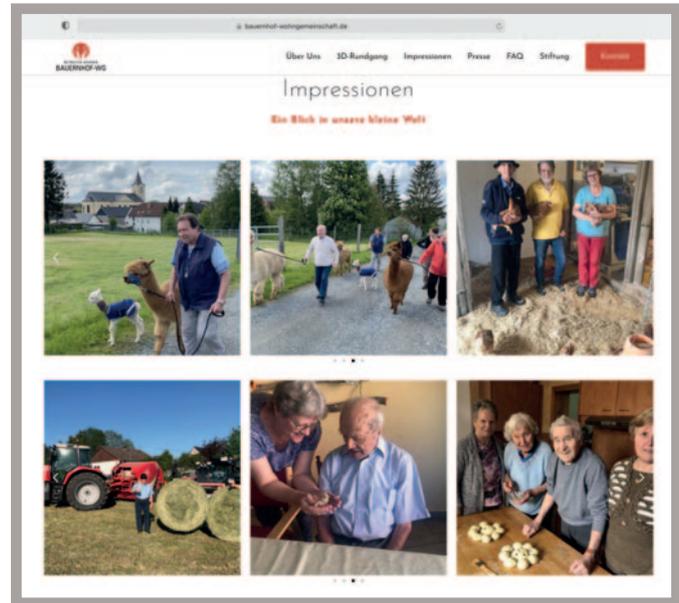
¹Die Video-Plattform ZOOM wurde aus technischen Erwägungen genutzt, da sie einerseits besser für die Präsentation medialer Inhalte geeignet ist und andererseits in Bezug auf die Datenübertragung stabiler läuft.

Angereichert wurde die Diskussion mit Expertinnen und Experten aus der Praxis, die ein buntes Spektrum an Meinungen in die Diskussion einbrachten.

- Dr. Susanne Springborn, Vertragsärztin, Vorsitzende des Quartiersvereins Curandum, Wiesbaden, Lehrbeauftragte an der WBS
- Pfarrer Eugen Eckert, evangelischer Theologe, Kirchenmusiker, Liedermacher und Stadionspfarrer in Frankfurt am Main
- Ralf Jäger, Geschäftsführer der städtischen Gesellschaft »Ein Gesundes Wiesbaden«, Beiratsmitglied der Gesundheitsökonomie
- Sandra Krökel, Projektsteuerung ESWE Familien ASSIST, Absolventin der Gesundheitsökonomie an der WBS
- Henriette Marcus, Fachanwältin für Medizinrecht, Frankfurt, Lehrbeauftragte der WBS
- Dennis Schwabe, Leiter des Patientenmanagements Uni-Klinik Köln

In der Studiosituation wurden erneut die Fragen aus den Kleingruppen aufgegriffen und diskutiert:

- Wie sehen die »neuen ALTEN« aus? Gibt es eine Veränderung im Vergleich zu früher und vielleicht sogar zur Zukunft?
- Wie könnten zeitgemäße Wohn-/Versorgungsformen aussehen?
- Welche Rahmenbedingungen (z.B. Berufe der Kinder, zeitliche Valenzen der Kinder) müssen bedacht werden?
- Gibt es wichtige juristische Leitplanken, die zu beachten sind?
- Welche technischen Möglichkeiten/Ideen sehen wir?
- Wie organisieren wir so etwas (Rechtsformen) und wie finanzieren wir das (Selbstzahler)?
- Welche Probleme, Konflikte, Hindernisse werden erwartet?
- Worin bestehen Vor- und Nachteile für die Beteiligten?
- Wer ist überhaupt ein Beteiligter?
- Welche Anforderungen kommen auf die Beteiligten zu?



Quelle: <https://www.bauernhof-wohngemeinschaft.de>

Ein besonderes Highlight, das die Realitätsnähe noch verstärkte, war die Teilnahme der Presse. Sie wurde vertreten durch je einen Mitarbeiter der Rhein-Main-Presse (Wiesbadener Kurier) und der Abteilung Hochschulkommunikation der HSRM. Erfreulich war die ausführliche Berichterstattung im Nachgang zu der Veranstaltung.

Angeregt wurde die Diskussion immer wieder durch kurze Clips, die Moderator Prof. Thomas Kolb zusammengestellt hatte und einspielte – beispielsweise zu alternativen Wohn- und Versorgungsformen im Alter (ein Seniorenbauernhof im Westerwald) oder Einzelschicksalen älterer Menschen (die Einsamkeit einer hoch betagten Frau ohne Sozialkontakte) sowie fiktive Facebook-, Twitter- und Gästebuch-Kommentare der Zuschauerinnen und Zuschauer.

Gefragt nach seinem Fazit resümierte Prof. Thomas Kolb: »Ziel dieser Veranstaltung war es, Spaß und Lernen miteinander zu verbinden. Am Ende sollen die Studierenden dann in der Lage sein, eine Position zu bewerten beziehungsweise die eigene Position zu reflektieren, vielleicht sogar aufzugeben, oder eben vehement auf einer eigenen Meinung bestehen können. Das hat super funktioniert; die Studierenden haben eine exzellente Performance geliefert.«

Schon heute ist ein Follow-Up geplant. In einer weiteren Online-Veranstaltung sollen die Studierenden mit »den künftigen Alten und den Alten« ins Gespräch kommen. Dies ist für das kommende Wintersemester vorgesehen. Unter dem Motto »Alt spricht mit Jung über Altwerden und Altsein« soll dann der Dialog der Generationen geführt werden. Zuschauer innerhalb und außerhalb der Hochschule können auch an diesem Event wieder teilnehmen.

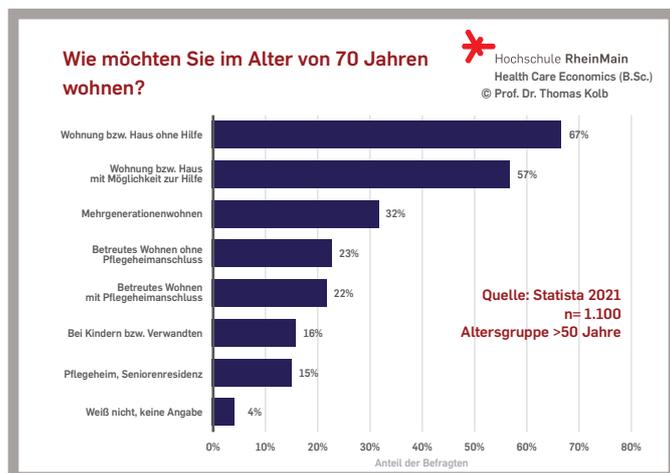


Tabelle aus der Präsentation von Prof. Dr. Thomas Kolb

WORKSHOP: CHANGE-MANAGEMENT

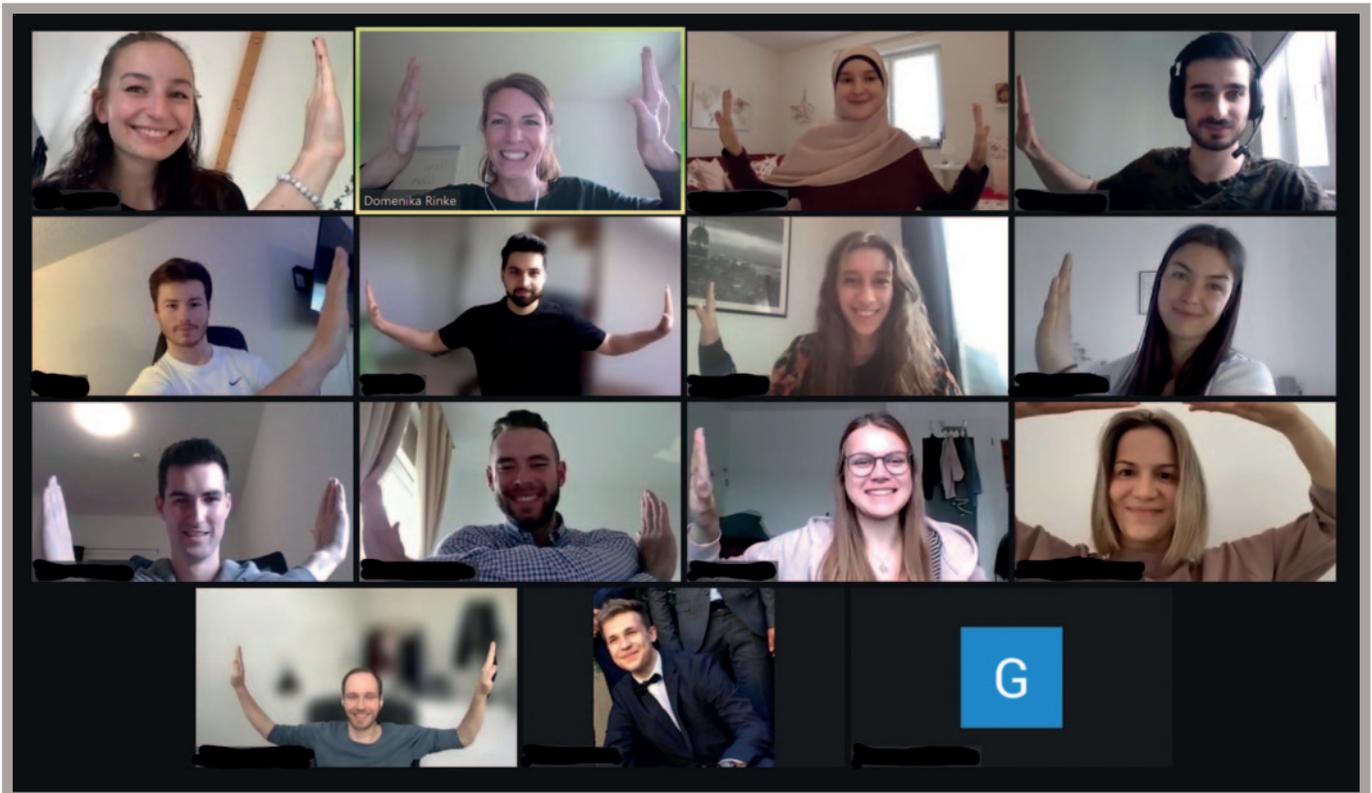
Stephanie Schmitt und Kevin Horntasch



VERÄNDERUNG, TRANSFORMATION, NEW WORK – BITTE WAS?

WIR GEHEN DEM GANZEN ZUSAMMEN
MIT CHANGE BERATERIN DOMENIKA RINKE
AUF DEN GRUND.

Ein Workshop mit aufschlussreichen Inhalten, hohem Spaßfaktor und dem gewissen i-Tüpfelchen – einem Teilnahmezertifikat.



Screenshot: Rinke, Schmitt, Horntasch

Aufschlussreich, witzig, interessant. Die selbstständige Change Beraterin Domenika Rinke erzählt innerhalb des Workshops »Change-Management« über Veränderungen im Alltag und Beruf, was sie mit uns machen, wie wir damit umgehen und wie man im Beruf am besten agiert. Das Tüpfelchen auf dem i ist das Teilnahmezertifikat – hilft bei Bewerbung und Vorlesung. Es lohnt sich für Studierende also dreifach, diesen Workshop zu besuchen.

CHANGE MANAGEMENT

NEW WORK

TEILNAHMEZERTIFIKAT

Das Warum einer Veränderung

Der Mensch im Mittelpunkt

BUSINESS CASE

Veränderung

TRANSFORMATION

Eine plötzlich auftretende Pandemie, ein neuer Job, eine neue Wohnung. Veränderungen und ihre Konsequenzen treffen uns schnell im Alltag. Umso wichtiger ist es, sich mit dem Thema Change-Management zu befassen. Denn wer ist von der Corona-Krise aktuell nicht betroffen? Vor allem wir Student*innen haben diese Veränderungen voll durchlebt bzw. sind noch mittendrin: Präsenzvorlesungen, Einführungstage, neue Studienkollegen

kennenlernen, Klausuren – von heute auf morgen alles nur noch digital.

Wie schaffen wir es überhaupt, diese neuen Gegebenheiten so schnell umzusetzen? Wie kommen wir mit der Digitalisierung zurecht? Wie finden wir jetzt Anschluss? Für uns Studierende eine große Herausforderung und Domenika hatte Antworten.

Nun... was ist jetzt Change-Management?

Change-Management bedeutet für uns das Einführen von Aktivitäten, die Menschen mit ihren Emotionen und (psych.) Grundbedürfnissen bei der Veränderung begleiten, sowie das Schaffen von Räumen zum Entdecken, Lernen und Mitgestalten der Veränderungen.

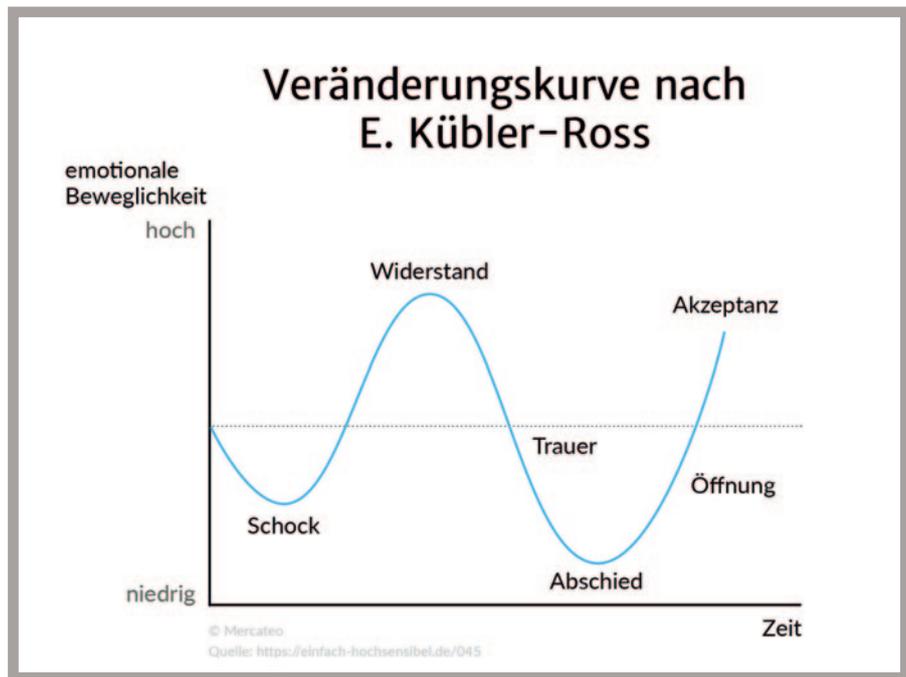
Aber was ist mit den Emotionen, die uns während einer Veränderung begleiten? Menschen sind sehr unterschiedlich und reagieren auch sehr individuell auf Veränderungen. Sie durchleben dabei verschiedene Phasen, die oftmals mit einem Schock beginnen, gefolgt von einem Widerstand und mit der Akzeptanz enden. Die Gefahr hierbei ist allerdings: Bleiben die Menschen in der Phase des Schocks oder Widerstands hängen und kennen sie das »Warum« eines Changes nicht, so können sie eine Veränderung nur schwer annehmen oder akzeptieren. Eins ist aber klar: Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind, werden diese Phasen alle durchleben – schneller oder langsamer – und jedes Individuum muss dazu abgeholt werden.

Genau deshalb ist es enorm wichtig, Menschen und ihre Emotionen während eines Changes zu begleiten: Change-Management ist also Führungsaufgabe!

Und was genau war jetzt New Work?

Ja, Fragen über Fragen, das dachten wir uns auch, doch Domenika ging diesen mit uns auf den Grund.

Beim New Work Ansatz, haben wir gelernt, steht der Mensch im Mittelpunkt und gleichzeitig wird die Effizienz in der Organisation gesteigert. In vielen Unternehmen steht der



Umsatz bzw. der Gewinn an vorderster Front – denn hoher Umsatz gleich hoher Gewinn, gleich profitables und gutes Unternehmen, richtig? Nun ja, dies trifft nur bedingt zu. Achtet man nicht auf seine Mitarbeiter*innen und sehen sie keinen nachvollziehbaren Sinn im Unternehmenszweck, kann das Unternehmen auf Dauer keine positive Richtung einschlagen. Individuen sollten sich entfalten können und das Leben selbstbestimmt leben – nicht andersherum. Sind die Mitarbeitenden zufrieden, mit dem was sie machen, kann das Unternehmen auch stärker wachsen. Demnach ist es essenziell, Menschen an dem »Warum« und dem Ziel des Changes teil-

haben zu lassen, damit sie sich mit der Veränderung mitbewegen können. Der Weg, zur neuen Arbeitswelt ist weit und bedeutet einen tiefgreifenden Wandel für alle Organisationen – eine Transformation.

Gestaltet wurde der Workshop von Domenika Rinke mit viel Interaktion, Break-Out-Sessions, spannenden Inhalten und abschließend einer interessanten Case Study.

Wir bedanken uns herzlich bei ihr für diese zwei interessanten Nachmittage, ihre herzliche Art und Weise, den tiefen Einblick in Praxisbeispiele und ihr eingebrachtes Engagement – gerne wieder! ■



Kontakt:

Domenika Rinke
New Work Beratung & Begleitung
Mobil: +49-(0)176-47104119
E-Mail: wandel@domenika-rinke.de
Website: www.domenika-rinke.de
Auch über LinkedIn oder Xing zu finden

AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE

BESTE ABSOLVENTINNEN/ABSOLVENTEN

BACHELORPROGRAMME

Bachelor of Arts in Business Administration

Wintersemester 2020/2021:

Franziska Johanna Schechner

Sommersemester 2021:

Michelle Sarah Weismann

Bachelor of Arts in International Management

Wintersemester 2020/2021:

Lara Buchwald

Sommersemester 2021:

Celine Brohm

Bachelor of Science in Versicherungs- und Finanzwirtschaft (incl. AIS)

Wintersemester 2020/2021:

Johannes Freudenreich

Sommersemester 2021:

Anna-Lina Siefke

Bachelor Business & Law in Accounting and Taxation

Wintersemester 2020/2021:

Mara-Selina Großmann

Sommersemester 2021:

Henry Emmel

Bachelor of Science in Health Care Economics (Gesundheitsökonomie)

Wintersemester 2020/2021:

Leonardo Class

Sommersemester 2021:

Paula Milo

Bachelor of Science in Digital Business Management (B.Sc.)

Wintersemester 2020/2021:

Niels Söhngen

Sommersemester 2021:

Janos Leon Fuchs

MASTERPROGRAMME

Master of Arts in International Management

Wintersemester 2020/2021:

Anna-Maria Schirru

Sommersemester 2021:

Sarah Schubhan

Master of Arts in Controlling and Finance

Wintersemester 2020/2021:

Domenic Ohngemach

Sommersemester 2021:

Kai Strauch

Master of Arts in Sales and Marketing Management

Wintersemester 2020/2021:

Katharina Til

Sommersemester 2021:

Annabel Günter

Master Business & Law in Accounting a& Taxation

Wintersemester 2020/2021:

Kilian Chaberny

Sommersemester 2021:

Ivo Schnyder

Master of Science in Versicherungs- und Finanzwirtschaft

Wintersemester 2020/2021:

David Jannik Föllner

Sommersemester 2021:

Kim Vanessa Graumann

GEWINNERINNEN DES BGW PREISES

BGW Preis 2020:

Jana Enders

BGW Preis 2021:

Marie Schubert

IMPRESSUM

Broschüre der

Wiesbaden Business School

Hochschule RheinMain

University of Applied Sciences

Wiesbaden Rüsselsheim

Herausgeber:

Prof. Dr. Till Dannewald,

Dekan der Wiesbaden Business School

Redaktion:

Prof. Dr. Daniel Lange

Prof. Dr. Thomas Neusius

(WBS-Highlights@hs-rm.de)

Auflage: 1.500

Anschrift:

Hochschule RheinMain

Wiesbaden Business School

Bleichstraße 44

65183 Wiesbaden

Telefon 0611/ 94 95 - 31 47

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:

Saxoprint, Dresden

Bildnachweis:

Titel: istockphoto,

Fotostudio Hofmann, Frankfurt (Strametz),

Privat.

Bauernhof-WG: S. 55;

DIIR: S. 50; DRSC: S. 46;

istockphoto: S. 29, 31, 41, 47, 59, 62

Lange: S. 20; Lasercraft: S. 51, 52;

Neusius: S. 20, 21, 43;

Privat: S. 4-10, 21, 23, 26, 30, 32, 33, 43,

44, 46, 48, 50-54, 56, 57, 59, 60-62;

RMA: S. 32;

SAP: S. 38, 39;



Tanja Konstantinovics

Zur Person: Tanja Konstantinovics wurde 1995 in Rüsselsheim geboren und begann nach dem Abitur ihr Bachelorstudium in International Business Administration an der Wiesbaden Business School. Im Rahmen des Studiums absolvierte sie zwei Auslandsaufenthalte – ein Auslandssemester in Frankreich und ein Auslandspraktikum in den Niederlanden. Im Anschluss an das Bachelorstudium machte sie ein Praktikum bei der Deutschen Lufthansa AG im Bereich Employer Branding und HR-Marketing, bevor sie mit dem Master in International Management an der WBS startete. Diesen schloss sie im Dezember 2020 erfolgreich ab und begann eine Tätigkeit als Junior HR Specialist bei der Unternehmensberatung d-fine in Frankfurt am Main.

Prof. Marina Grusevaja

THEMA: EUROPE'S PATH TO CARBON NEUTRALITY – THE ROLE OF RENEWABLE ENERGY

Klimaneutralität bis 2050 – dies ist das langfristige Ziel Europas und Kernelement des im Jahr 2020 beschlossenen Europäischen Green Deals. Aufgrund des steigenden Energiebedarfs in den letzten Jahrzehnten und des daraus resultierenden signifikanten Anstiegs der Treibhausgasemissionen wurden die globale Erderwärmung und der Klimawandel zu den wichtigsten globalen Themen, da sie eine enorme Bedrohung für die Wirtschaft, die Umwelt und die öffentliche Gesundheit darstellen. Da der Energiesektor, insbesondere die Gewinnung und Nutzung fossiler Brennstoffe, den Hauptverursacher von Treibhausgasemissionen in Europa darstellt, ist eine grundsätzliche Umgestaltung des gesamten europäischen Energiesystems notwendig. In diesem Zusammenhang werden erneuerbare Energien als bedeutendste Alternative für den Ersatz fossiler Brennstoffe und somit als wichtigste Option für die Reduzierung der Treibhausgasemissionen und folglich als Beitrag zur Kohlenstoffneutralität angesehen. Aufgrund dessen hat die EU mehrere Gesetze und Maßnahmen zur Förderung erneuerbarer Energien umgesetzt und darüber hinaus verbindliche Ziele für ihre Mitgliedstaaten festgelegt, um den Anteil erneuerbarer Energien am Bruttoendenergieverbrauch in den kommenden Jahren zu erhöhen.

Ziel der Masterarbeit von Frau Konstantinovics war es, die Rolle der erneuerbaren Energien auf Europas Weg zur Klimaneutralität zu analysieren und zu bewerten. Zu diesem Zweck wurde das Konzept der erneuerbaren Energien erläutert und detailliert analysiert – von den verschiedenen Quellen, den Potenzialen und Herausforderungen, bis hin zu den Auswirkungen auf die Umwelt, das Klima und die Wirtschaft, sowie dem aktuellen Stand der Energiewende in Europa.

Die Masterarbeit hat gezeigt, dass der Einsatz erneuerbarer Energien eine Schlüsselrolle auf Europas Weg zur Kohlenstoffneutralität spielt und entscheidende positive Auswirkungen hat – nicht nur auf die Umwelt, sondern auch auf die Wirtschaft und die Gesellschaft. Die Nutzung erneuerbarer Energien verringert die Abhängigkeit Europas von Importen fossiler Brennstoffe aus Drittländern, erhöht somit die Energieversorgungssicherheit, die für das Funktionieren der europäischen Wirtschaft von großer Bedeutung ist, und hat darüber hinaus auch mehrere sozioökonomische Vorteile. Es gibt jedoch auch einige Herausforderungen, die in der Zukunft überwunden werden müssen, um den Anteil der erneuerbaren Energien im europäischen Energiesystem zu erhöhen. Dazu zählen insbesondere die Schaffung geeigneter Energiespeichertechnologien und der Ausbau grenzüberschreitender, zusammengeschalteter Energienetze, um Energie dorthin zu transportieren, wo sie nachgefragt wird.

Um das Ziel der Klimaneutralität bis 2050 tatsächlich zu erreichen, muss der Anteil der erneuerbaren Energien in Europa in den kommenden Jahren weiter erhöht werden, was Investitionen, Förderprogramme und steuerliche Anreize sowie neue politische Maßnahmen erfordert. Darüber hinaus muss sich Europa den mit erneuerbaren Energien verbundenen Herausforderungen stellen und in naher Zukunft politische Entscheidungen stärken, um den Weg zu einem kohlenstoffneutralen Europa durch die Nutzung erneuerbarer Energien bis 2050 zu ebnet. ■





Oliwia Kozłowska

Zur Person: Oliwia Kozłowska ist 1998 in Konin in Polen geboren. 2006 verließ sie das Land und absolvierte 2017 ihr Abitur in Rüsselsheim. Nach dem Abschluss des Bachelorstudiengangs der Gesundheitsökonomie an der Wiesbaden Business School plant die Studierende ein weiterführendes berufs begleitendes Masterstudium.

Prof. Peter Coy

THEMA: GESUNDHEITSÖKONOMISCHE POTENZIALE EINER TELEMEDIZINISCHEN BETREUUNG VON PATIENTEN MIT CHRONISCHER HERZINSUFFIZIENZ.

Das deutsche Gesundheitswesen ist durch eine strikte sektorale Trennung gekennzeichnet. Zwischen dem ambulanten und stationären Versorgungsbereich ist diese »Systemschranke« besonders ausgeprägt und sorgt für enorme Versorgungs- und Kommunikationsschwierigkeiten. Der Einsatz von Telemedizin als Teilbereich der Telematik, eröffnet enorme Potenziale zur Optimierung der Versorgungsstrukturen.

Frau Kozłowska erläutert in Ihrer Thesis auf hervorragender Art und Weise die Möglichkeiten der telemedizinischen Versorgung am Beispiel des Krankheitsbildes der chronischen Herzinsuffizienz. Dabei wurden alle vorhandenen technischen Lösungen ausgiebig diskutiert. Die Kandidatin stellte die Vorteile der neuen IT gestützten Behandlungsmöglichkeiten transparent dar. In ihrer Arbeit hat sie eindrucksvoll präsentiert, welchen Nutzen die Telemedizin für Patienten, Ärzte, Kliniken und weiteren am Versorgungsprozess beteiligten Akteuren bietet. Vor allem in Zeiten des demographischen Wandels und der mit dem medizinisch-technischen Fortschritt verbundenen Zunahme an chronischen Erkrankungen ist es unerlässlich, innovative Therapieansätze zu schaffen, um die zukünftige Finanzierbarkeit des Gesund-

heitswesens zu gewährleisten. Gerade die sektorübergreifende Betrachtung ermöglicht eine wissenschaftlich fundierte Qualitätssteigerung. Dies zeigt sich in der Reduktion von Krankenhausbehandlungen, Senkung der Mortalität und einer signifikanten Reduzierung der Gesamtkosten. Dabei profitieren die chronisch kranken Herzinsuffizienzpatienten in einer besonderen Art und Weise (Adhärenz, Compliance). Auch Randaspekte, wie die bessere Versorgung der ländlichen Regionen, werden von der Kandidatin diskutiert. Frau Kozłowska hat insbesondere die gesundheitsökonomischen Aspekte der Thematik überzeugend ausgearbeitet und diskutiert. Auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse hat der Gesetzgeber im letzten Jahr Rahmenbedingungen für die Einführung der telemedizinisch gestützten Betreuung bei der Behandlung der Herzinsuffizienzpatienten in die Regelversorgung entwickelt. Mit der Festlegung der Höhe der Vergütung durch den Bewertungsausschuss, die planmäßig im Laufe dieses Jahres erfolgen soll, wird nun die rechtliche Grundlage für die Nutzung und Abrechnung des innovativen Verfahrens geschaffen. Im Fazit der Thesis wurde von Frau Kozłowska folgerichtig eine schnellere und unbürokratischere Unterstützung der Telematik von den zuständigen Organen der Selbstverwaltung gefordert. Auch Aspekte der aktuellen Corona-Pandemie wurden in der Thesis angesprochen. ■



Jenniffer Njeri

Zur Person: Jenniffer Njeri wurde 1993 in Kenia geboren und studierte von 2018 bis 2021 den Studiengang Bachelor of Arts in Business Administration an der Hochschule RheinMain. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich Organisation, Strategie und Personal. Vor ihrem Studium arbeitete Frau Njeri im Eventbereich für die Firmen Buhl Gastronomie-Personal-Service (Deutschland) und Evolve Hospitality (England) sowie studienbegleitend im Personalmanagement der TCS Deutschland GmbH und für die M & L Communication Marketing GmbH. Ehrenamtlich war sie bei AIESEC Deutschland als Finanzmanagerin tätig.

Prof. Dr. Britta Kuhn

THEMA: WIE GUT SIND FRAUEN MIT MIGRATIONSHINTERGRUND IN DEN DEUTSCHEN ARBEITSMARKT INTEGRIERT?

In Deutschland leben mehr als 21 Millionen Menschen, die im Ausland zur Welt kamen oder mindestens einen Elternteil haben, der keine deutsche Staatsbürgerschaft besitzt. Rund die Hälfte davon sind Frauen, von denen wiederum 40 Prozent einen Berufsabschluss aufweisen. Bei Frauen ohne Migrationshintergrund gilt dies für fast 70 Prozent. Wie lassen sich diese – und viele weitere – Unterschiede erklären? Zum Beispiel mit dem Durchschnittsalter der Migrantinnen: Es beträgt 36,2 Jahre, während Frauen ohne Migrationshintergrund hierzulande auf 48,5 Jahre kommen. Die Migrantinnen befinden sich also schon aufgrund ihrer Jugend häufig noch in der Qualifizierungsphase.

Weibliche Migration ist in der ökonomischen Migrationsliteratur (Fachbegriff: »Migration Economics«) völlig unterbelichtet – nicht nur in Deutschland. Viele Studien unterscheiden erst gar nicht nach Geschlecht oder beschränken sich auf Männer. Erschwerend kommt hinzu, dass Migrantinnen auch bei uns eine sehr heterogene Bevölkerungsgruppe sind. Frau Njeris Theses differenziert dagegen die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen mit Migrationshintergrund in Deutschland: Nach Wanderungsursachen (z.B. Erwerbs- versus Familienmigration), nach Herkunftsregion (EU versus Rest der Welt), nach Berufsgruppen (z.B. Beamtinnen versus Selbständige), im Vergleich zu Frauen ohne Migrationshintergrund, mit/ohne eigener Migrationserfahrung, nach Qualifikationsniveau, Familiensituation und vielen weiteren Indikatoren. Die zusammengetragenen Daten sind äußerst

erkenntnisreich. Beispielsweise übten Akademikerinnen aus Nicht-EU-Ländern zu 58 Prozent eine Erwerbstätigkeit aus, die keinen Hochschulabschluss erforderte. Sie waren also überqualifiziert. Bei Frauen ohne Migrationshintergrund lag dieser Anteil »nur« bei 23 Prozent, bei Bürgerinnen mit ausländischem EU-Hintergrund bei 47 Prozent.

Wie kommt's? Die Abschlussarbeit vertieft auf Basis der Literatur wesentliche Integrationshemmnisse wie sprachliche Barrieren und fehlende Netzwerke der Migrantinnen. Sie geht aber auch bürokratischen Hürden und Informationsdefiziten bei beruflichen Anerkennungsverfahren, struktureller Diskriminierung (z.B. aufgrund ethnischer Merkmale) und der Kinderbetreuungsthematik nach. Tatsächlich leben in Familien, in denen alle Mitglieder einen Migrationshintergrund haben, durchschnittlich 1,86 Kinder gegenüber 1,57 in Familien ohne bzw. 1,65 bei nur einem Elternteil mit Migrationshintergrund. Abschließend stellt Frau Njeri interessante Fördermaßnahmen vor und wirft die Frage auf, warum vor allem die Bundesregierung auf dem Arbeitsmarkt für kulturelle Vielfalt werbe. Denn die Daten zeigen, dass Migrantinnen gerade im öffentlichen Dienst völlig unterrepräsentiert sind.

Die große Stärke dieser Theses liegt in ihrer fundierten und differenzierten Recherche. Damit erfüllt sie hohe wissenschaftliche Ansprüche und stellt ein politisch relevantes, aber von Affekten und Unkenntnis beherrschtes Thema auf eine breite Faktengrundlage. ■



Kilian Chaberny

Zur Person: Kilian Chaberny wurde 1990 in Wiesbaden geboren. 2010 erwarb er am Gymnasium am Mosbacher Berg das Abitur. Von 2010 bis 2013 studierte er Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Darmstadt. Es folgte eine Ausbildung zum Steuerfachangestellten bei der mittelständischen Steuerberatungsgesellschaft dhpG steutax GmbH.

Ab dem Sommersemester 2016 studierte Herr Chaberny zunächst im Bachelor Business & Law (in Accounting and Taxation), dann im konsekutiven Master. Parallel war er als Werkstudent tätig und absolvierte ein Praktikum bei PwC in Hamburg. Mittlerweile arbeitet er als Steuerassistent.

Prof. Dr. Rainer Wedde

THEMA: DIE VIRTUELLE HAUPTVERSAMMLUNG – EIN MODELL FÜR DIE ZUKUNFT?

Die pandemiebedingten Beschränkungen haben auch im gesellschaftsrechtlichen Bereich erhebliche Auswirkungen gezeitigt. So machten Kontaktverbote seit Frühjahr 2020 eine normale Durchführung der Hauptversammlungen von Aktiengesellschaften unmöglich. Durch Sonderregeln erlaubte der Gesetzgeber ausnahmsweise die Durchführung rein virtueller Hauptversammlungen ohne physische Präsenz der Aktionäre.

Die Ausnahmeregelungen haben die schon länger schwelende Debatte über eine virtuelle Hauptversammlung erneut befeuert. Die ersten praktischen Erfahrungen bestätigten die technische Machbarkeit einer solchen Durchführung; es wurden aber auch die Einschränkungen für die Aktionäre vor allem beim Frage- und Auskunftsrecht deutlich.

Herr Chaberny stellt eingangs die Rolle der Hauptversammlung und den geltenden Rechtsrahmen vor. Dabei erläutert er neben dem organisatorischen Ablauf die Rechte der Aktionäre. Anschließend präsentiert er die verschiedenen Modelle der Hauptversammlung. Neben der klassischen Präsenzversammlung erlaubt das Aktiengesetz seit einigen Jahren auf Grundlage europäischer Vorgaben (Aktionärsrechte-Richtlinie) diverse virtuelle Elemente. Allerdings wurden diese Optionen in der Praxis bisher nur selten genutzt, während in den

USA die rein virtuelle Hauptversammlung schon seit Jahren erfolgreich praktiziert wird.

Herr Chaberny hat als Ergänzung für seine Masterarbeit sämtliche Dax- und M-Dax-Unternehmen mit einem Fragenbogen zu ihren Erfahrungen in der Pandemie kontaktiert. Der Rücklauf von elf Antworten war erfreulich hoch. Es zeigten sich sehr unterschiedliche Erfahrungen. Einige Unternehmen planen auch in Zukunft virtuelle Elemente, die meisten berichten von einer erhöhten Teilnahmequote. Den organisatorischen Vorteilen steht allerdings eine Reduzierung der Einflussmöglichkeiten des einzelnen Aktionärs, aber auch des Austauschs unter den Aktionären gegenüber. Diese Aspekte sind gegeneinander abzuwägen.

Die Masterarbeit von Herrn Chaberny zeigt, dass man in einer Bearbeitungszeit von drei Monaten durch die Verknüpfung einer rechtsdogmatischen Prüfung mit einer Befragung von Praktikern sehr überzeugende praxistaugliche Ergebnisse gewinnen kann, etwa zur Reduzierung des Anfechtungsrisikos oder der Beurkundung. Aus diesen Elementen leitet Herr Chaberny eine gut vertretbare eigene Position zur virtuellen Hauptversammlung als Zukunftsmodell ab. Die Thesen erhielt daher zu Recht eine herausragende Bewertung. ■





Starten Sie jetzt Ihre Karriere bei der R+V Versicherung

Starker Arbeitgeber, starke Gemeinschaft.

www.absolventen.ruv.de

Tragen Sie sich unter www.karrierenewsletter.ruv.de in den R+V-Karriere-Newsletter ein und verpassen Sie keine Updates zu Karrieremöglichkeiten und Events bei der R+V.

Offene Fragen beantworten wir Ihnen gerne unter 0611 533-5210.

Du bist nicht allein.

WIR SIND PAULINE.



GESUND WERDEN. GESUND LEBEN.

...lautet unsere Philosophie, denn der Mensch und sein Wohlergehen stehen bei uns im Vordergrund. Wir verfolgen das Ziel, durch qualitativ hochwertige und innovative Medizin Ihre Gesundheit möglichst schnell wieder herzustellen.



UNSERE ABTEILUNGEN

- » Allgemein und Viszeralchirurgie
- » Anästhesie und Intensivmedizin
- » Frauenklinik, Brustzentrum und Geburtshilfe
- » Hals-, Nasen- und Ohrenchirurgie
- » Innere Medizin, Gastroenterologie und Onkologie
- » Innere Medizin, Geriatrie und Frührehabilitation
- » Onkologische Tagesklinik
- » Operative Tagesklinik
- » Orthopädie und Unfallchirurgie
- » Radiologische Praxis
- » Schilddrüsen- und Nebenschilddrüsenchirurgie
- » Urologie
- » Wirbelsäulenchirurgie und Skoliosezentrum

Asklepios Paulinen Klinik – Geisenheimer Straße 10 – 65197 Wiesbaden

Tel. 0611/8470 – www.asklepios.com/wiesbaden – [@asklepiospaulinenklinik](https://www.instagram.com/asklepiospaulinenklinik)

