

# WBS HIGHLIGHTS

Wiesbaden Business School



Aktuelles zum Stand von  
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 2017



Hochschule RheinMain





# Prüfungen? Lieber beim Mandanten vor Ort!

**Ilko Trenn, Senior Associate Audit**  
Start in Audit

Starte jetzt Deine Karriere als Junior Consultant bei Audit und werde Teil eines unserer Teams! Zum Beispiel als:  
(Junior) Consultant (m/w)  
Wirtschaftsprüfung, Stellencode 116804BR

Weitere Einstiegsmöglichkeiten bei Audit unter:  
[www.kpmg.de/startinaudit](http://www.kpmg.de/startinaudit)

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

<b>EINFÜHRUNG</b>	
<b>Editorial</b>	4
<b>Neue Gesichter an der WBS</b>	5
<b>Festkolloquium für Prof. Slapnicar</b>	9
<b>FORSCHUNG AN DER WBS</b>	
<b>Publikationsübersicht</b>	11
<b>Forschungsprojekte</b>	
» Management-Audit im Iran	18
» Corporate Finance Kurs in Bangkok	19
» Arbeitsgruppe ›Konzernlagebericht‹ des DRSC tagt an der WBS	21
<b>Tagungen</b>	
» Finanzdienstleistung im digitalen Aufbruch. Replik zum 7. Wiesbadener Versicherungskongress	22
» WBS-Projekt auf der Konferenz Wirtschaftsinformatik vorgestellt	24
» Geballte Forschungskompetenz auf dem wissenschaftlichen Kongress für Dialogmarketing 2016	26
» 7. Steuertag der WBS und IHK Wiesbaden – Digitales Steuerverfahren 4.0 und Erbschaftsteuer	27
<b>Beiträge</b>	
» IFRS 16: Neuregelung der Leasingbilanzierung nach dem Right of Use Ansatz beim Leasingnehmer	28
» 25 JAHRE ›Maastrichter Vertrag‹	32
» Können Werbekampagnen das Image der Europäischen Union verbessern?	34
» Innovationsmanagement – als externe Dienstleistung für mittelständische Unternehmen	38
<b>FORSCHUNG UND LEHRE</b>	
<b>Vorstellung Studiengang</b>	
» Master of Science in Versicherungs- und Finanzwirtschaft	43
<b>Forschung in der Lehre</b>	
» Fit für die Digitale Transformation	46
» ›Wirtschaftsmacht zerstört Demokratie‹ – Sahra Wagenknecht an der WBS	48
» Gerald Hörhan: Der Investment Punk an der Wiesbaden Business School	50
<b>Exkursionen</b>	
» EZB-Besuch: Vorerst kein Ende der ultralockeren Geldpolitik in Sicht	51
» Alle Wege führen nach ... Rom!	52
» Eine akademische Exkursion in die Schweiz	54
» Einmal Elsass und zurück	56
» Exkursion zum SkyDeck, dem Innovationslab der Deutschen Bahn	58
<b>AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE</b>	
» ›Wir haben unsere Stärken entwickelt und viel gelacht!‹ - Workshop ›Förderung von Studentinnen durch Techniken der Schauspielkunst‹	59
» 1. Platz in Deutschland für das Team der WBS beim Reply – Risk & Regulatory Hackathon	60
» Herausragende Thesen	61
» Beste Absolventen	68
» Preisträger BGW	69
<b>Impressum</b>	68





Liebe Freunde der Wiesbaden Business School,

vor Ihnen liegt die neunte Ausgabe der WBS Highlights, in der wir Ihnen auf bewährte Weise interessante Einblicke in unseren stetig wachsenden Fachbereich bieten. Mit dem Fachbereich wächst nun auch die Redaktion der WBS Highlights. Thomas Neusius und Daniel Lange verstärken Rainer Wedde ab dieser Ausgabe im professoralen Redaktionsteam.

Die Vielfalt und Größe der Wiesbaden Business School – der Fachbereich umfasst inzwischen 13 Studiengänge in den Bereichen Betriebswirtschaft, Versicherungs- & Finanzwirtschaft, Wirtschaftsrecht, Internationale Betriebswirtschaft, Gesundheitsökonomie und Digital Business Management, in denen knapp 3000 Studierende eingeschrieben sind – sowie die enge Verbindungen des Fachbereichs zur Praxis und zum akademischen Ausland spiegeln sich auch in dieser Ausgabe wider: Neben Beiträgen zu den mannigfaltigen Facetten der Lehr- und Forschungstätigkeit an der WBS finden sich informative und unterhaltsame Einsichten in weitere Geschehnisse, wie etwa Tagungen, Vorträge, Exkursionen und herausragende Leistungen unserer Studierenden. Denn der WBS ist es wichtig, trotz steigender Studentenzahlen das Niveau der Lehre zu bewahren. Nur so sichern wir unseren Absolventen gute Berufsperspektiven.

Der Gedankenaustausch in einem toleranten, leistungsorientierten und offenen Umfeld ist schon immer ein wesentliches Merkmal von Lehre und Forschung an der Wiesbaden Business School gewesen. Er bildet die Grundlage für ein produktives Miteinander. Diese Freiheit im Geiste möchten wir mit dieser Publikation auch auf Sie – verehrte Leser und Freunde der Wiesbaden Business School – übertragen. Sie erhalten einen umfassenden Einblick in die Welt unseres Fachbereiches. Dabei wollen wir aber nicht nur über aktuelle Geschehnisse informieren, sondern auch dazu motivieren, sich mit uns gemeinsam für eine erfolgreiche Zukunft der Wiesbaden Business School zu engagieren. Über Reaktionen zu dieser Ausgabe (am besten an: [WBS-Highlights@hs-rm.de](mailto:WBS-Highlights@hs-rm.de)) freuen wir uns!

Eine spannende und unterhaltsame Lektüre wünschen  
Ihre

*Daniel Lange*      *Rainer Wedde*      *Thomas Neusius*

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



# NEUE GESICHTER AN DER WBS

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

## Professoren



### Benjamin Bierwirth

Seit September 2016 bin ich als Professor für Supply Chain Management an der WBS. Ich bin der vorzeitig berufene Nachfolger von Prof. Klaus North, der uns aber noch einige Semester erhalten bleibt, was mir einen guten Start und fließenden Übergang ermöglicht. Ab dem kommenden Wintersemester übernehme ich vorerst die Logistikvorlesungen im Studiengang Digital Business Management. Zuvor war ich für zweieinhalb Jahre an der Frankfurt University of Applied Sciences Vertretungsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik und Luftverkehrsmanagement.

Ich habe an der Technischen Universität Darmstadt Wirtschaftsingenieurwesen studiert und im Anschluss beim Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik meine berufliche Laufbahn begonnen. Dort war ich als Projektmanager für Forschungs- und Industrieprojekte im Themengebiet der Flughafenlogistik verantwortlich. Nach dem Abschluss meiner Promotion bei Prof. Uwe Clausen an der TU Dortmund habe ich mich als Unternehmensberater selbstständig gemacht. Über Lehraufträge an der Frankfurt University of Applied Sciences und der International School of Management bin ich in die Wissenschaft zurückgekehrt und freue mich immer wieder aufs Neue, mich den kritischen Fragen der Studierenden zu stellen.

Meine Forschungsaktivitäten fokussieren sich auf drei Bereiche: Luftverkehrsmanagement und dort insbesondere Luftfracht und Bodenabfertigungsprozesse sind meine Domäne und das Feld meiner größten Expertise. Lean Management erachte ich trotz Digitalisierung noch lange nicht am Ende und sehe insbesondere in der Logistik noch große Potenziale für die Weiterentwicklung. Mein Forschungs-Hobby ist die Baulegistik. Zurzeit erforsche ich mit der Stadt Frankfurt und der IHK Frankfurt, welche Auswirkungen Baustellen auf die umliegenden Geschäfte haben.





## Till Dannewald

Nach dem Schulabschluss studierte Till Dannewald Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Industrieökonomie, Innovationsmanagement und Statistik an der Universität Regensburg. Daran anschließend promovierte er am Institut für Marketing der Humboldt-Universität zu Berlin mit einer empirischen Arbeit zu dem Thema »Die Modellierung von strategischen Wettbewerbsbeziehungen auf internationalen Märkten«.

Durch seine langjährige Tätigkeit als Unternehmensberater in den Bereichen Business Analytics sowie Business Intelligence verfügt er über vielseitige Projekterfahrung in der Automobil-, Gesundheits- und Immobilienbranche sowie im Handelsumfeld.

Seit Oktober 2016 ist Till Dannewald als Professor für Business Analytics/Business Intelligence an der Wiesbaden Business School tätig und dort als Studiengangsleiter mit dem Aufbau des neuen Studiengangs Digital Business Management beauftragt. Zuvor war er fast fünf Jahre lang Inhaber einer Professur für Quantitatives Marketing am Schwerpunkt für Marketing und Distributionsmanagement der Georg-August-Universität Göttingen.

Im Vordergrund seiner Lehr- und Forschungstätigkeit steht der kontinuierliche Transfer von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen in praxisnahe Anwendungen.



## Oliver Kunath

Seit Oktober 2016 bin ich als Vertretungsprofessor für Rechnungswesen und Finanzierung Teil des neuen Studiengangs Digital Business Management. Da sich der Studiengang derzeit im Aufbau befindet und erst drei Semester »jung« ist, halte ich zudem eine Vorlesung im Studiengang International Management.

Meine akademische Heimat liegt an der Campus-Universität Hohenheim in Stuttgart. Dort habe ich Wirtschaftswissenschaften mit den Vertiefungen Rechnungswesen & Finanzierung, Steuern & Prüfungswesen sowie Wirtschaftsinformatik studiert. Mein beruflicher Werdegang begann in der Holding eines weltweit tätigen Bildungs- und Wissenschaftskonzerns im Bereich Bilanzierung und Controlling und der Betreuung des Geschäftsfeldes »Digitale Medien«. Nach meiner Promotion über systemdynamische Simulationsmodelle in der Unternehmensplanung und -bewertung an der Universität Hohenheim zog es mich ins Ausland zu einem jungen, dynamisch wachsenden »Online Education«-Startup. Während dieser Zeit habe ich die Controlling-Funktion sowie den Bereich Business Intelligence aufgebaut. Seit 2015 bin ich Mitgründer einer Online-Plattform für berufliche Weiterbildung mit Schwerpunkt auf die Fachbereiche Bilanzierung, Steuern & Recht.

Themen, die mich im Rahmen meiner Professur beschäftigen, drehen sich um digitale Geschäftsmodelle, deren Steuerung und Controlling sowie die nationale und internationale Rechnungslegung.

Meine freie Zeit verbringe ich am liebsten mit meiner Frau und meinen beiden Kindern, einem fünfjährigen, sportbegeisterten Sohn und einer energiegeladenen Tochter und Pferdenärrin im Alter von drei Jahren. Als überzeugter Mannschaftsspieler kicke ich leidenschaftlich gerne und bin wahnsinnig glücklich, dass der VfB Stuttgart wieder in der ersten Liga spielt. Auf die gute gemeinsame Zeit!





## Andreas Pitz

Andreas Pitz ist seit September 2016 an der Wiesbaden Business School tätig und hat die Professur für Medizin- und Sozialrecht inne. Bevor er den Ruf an die WBS angenommen hat, war er zuletzt Hochschuldozent an der Hochschule für Rechtspflege in Schwetzingen. Schon während seiner Studienzeit spezialisierte er sich auf das Medizin- und Sozialrecht. Er war zunächst als wissenschaftliche Hilfskraft und später als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Deutsches, Europäisches und Internationales Medizinrecht, Gesundheitsrecht und Bioethik der Universitäten Heidelberg und Mannheim tätig. Dort verfasste er seine Promotionsschrift, die sich mit den Handlungskompetenzen nicht-ärztlicher Assistenzberufe befasste. Nach seinem Studium war Andreas Pitz kurze Zeit als Rechtsanwalt tätig und wechselte dann in den Justizdienst des Landes Baden-Württemberg. Als Richter an den Sozialgerichten Ulm und Mannheim war er Vorsitzender von Kammern, die sich u. a. mit Verfahren aus den Bereichen Unfallversicherungsrecht, Krankenversicherungsrecht und Erstattungsstreitigkeiten zwischen Sozialleistungsträgern befassten.

Seine Forschungsschwerpunkte bilden das Recht der Heilberufe sowie das gesamte Krankenversicherungsrecht. Bedingt durch seine vor dem Studium erworbene Berufsausbildung als Rettungsassistent gehört auch das Rettungsdienstrecht zu seinen Schwerpunktgebieten. Andreas Pitz ist Mitautor diverser Gesetzeskommentare zum Sozial- und Gesundheitsrecht und gehört zum festen Autorenkreis der Neuen Zeitschrift für Sozialrecht (NZS). In seiner Freizeit spielt der Fußball eine große Rolle. Nach seiner Zeit als Spieler und Schiedsrichter hat Andreas Pitz zwischenzeitlich die Funktionärslaufbahn eingeschlagen und ist als Sportrichter u. a. Vorsitzender des Sportgerichts der Regionalliga-Südwest und Vorstandsmitglied des Badischen Fußball Verbands e.V.



## Thomas H. Schneider

Im Rahmen ihrer gemeinsamen Arbeit für die Deutsche Gesellschaft für Qualität lernten sich Thomas Schneider und Reinhard Strametz kennen, der ihn zunächst als Lehrbeauftragten für das Modul »Spezielle Krankheitslehre« im Masterstudiengang »Management im Gesundheitswesen« gewinnen konnte. Im Oktober 2016 übernahm er die Vorlesungen »Public Health, Sozialmedizin und Medizinethik« und »Qualitätsmanagement« im Bachelorstudiengang »Gesundheitsökonomie« im Rahmen einer Vertretungsprofessur mit einem halben Lehrdeputat.

Den 58jährigen Facharzt für Anästhesiologie und für Allgemeinmedizin reizt dabei die Themenvielfalt, die es ihm erlaubt die Erfahrungen aus seiner eigenen beruflichen Weiterentwicklung an die Studierenden weiterzugeben.

Zur Medizin kam Thomas Schneider durch den Zivildienst, den er im Rettungsdienst absolvierte. Nach seiner Facharztweiterbildung leitete er als Oberarzt den Bereich Notfallmedizin an der Universitätsmedizin Mainz. Der nächste Abschnitt seiner beruflichen Tätigkeit war der Medizinische Dienst der Krankenversicherung Rheinland-Pfalz, wo er das Qualitätsmanagementsystem aufbaute und zur erfolgreichen Zertifizierung sowie zum ersten Level of Excellence führte.

Seit 2008 leitet Thomas Schneider die Stabsstelle Qualitätsmanagement am St. Josefs-Hospital Wiesbaden und seit 2010 als Geschäftsführer und Ärztlicher Leiter das dortige Medizinische Versorgungszentrum. Die Liebe zur Notfallmedizin hat er sich bis heute bewahrt und ist als Notarzt und Leitender Notarzt am St. Josefs-Hospital Wiesbaden tätig.

In seiner Freizeit teilt Thomas Schneider mit seiner Ehefrau (Anästhesistin und ärztliche Psychotherapeutin) die Leidenschaft für das Bergwandern, klassische Musik und gutes Essen. Der 23-jährige Sohn der beiden studiert Sport und Deutsch in Mainz.





## Jürgen Telke

Seit Februar 2017 bin ich Teil des Teams Wirtschaftsrecht an der Wiesbaden Business School. Hier betreue ich insbesondere die Bereiche Handels-, Gesellschafts- und Internationales Recht.

Studiert habe ich in Mainz (der nach Wiesbaden zweit schönsten Stadt). Meine Studienfächer waren Jura und Slawistik. Slawistik hatte ich gewählt, da ich gerne reise und Russisch die lingua franca in allen Ländern der ehemaligen Sowjetunion ist. Entsprechend war ich häufiger in Russland, der Ukraine und Belarus. Vertieft habe ich das internationale Recht im Rahmen eines entsprechenden LL.M.-Studiums in Cambridge. Zur Promotion war ich in Kiel am Institut für Osteuropäisches Recht tätig und habe über das russische Konzernrecht geschrieben.

Zwischenzeitlich war ich vier Jahre in Frankfurt als Anwalt tätig (Gesellschaftsrecht und Unternehmensübernahmen) und habe am Institut für Osteuropäisches Recht in Kiel als Wissenschaftlicher Mitarbeiter gearbeitet. Hier musste ich auch Lehrveranstaltungen übernehmen und stellte unerwarteter Weise fest, dass mir das Unterrichten viel Spaß macht. Entsprechend bewarb ich mich auf Stellen in der Lehre, um, nach einer kurzen Zwischenstation an der Hochschule für Öffentliche Verwaltung in Mayen, glücklicherweise an der WBS anzukommen.

Sobald die erste Einarbeitungsphase vorbei ist, komme ich hoffentlich auch wieder zu meinen Hobbies: JuJutsu, Schwimmen und das Sammeln von Calvin & Hobbes-Comics.

## Mitarbeiter



## Andreas Carjell

Seit dem 1. Februar 2017 koordineiere und ergänze ich das Team der WBS-IT und lehre im neuen Studiengang Digital Business Management.

Bevor ich nach Wiesbaden kam, war ich selbständiger Dozent, Berater und Fachautor und zuvor sechs Jahre lang Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Schmalkalden in Thüringen. Dort lehrte ich vor allem betriebswirtschaftliche Fächer und forschte zu den Themen Multimedia-Marketing und IT-Projektmanagement.

Ich habe Medienwirtschaft und Journalismus in Wilhelmshaven an der Nordsee studiert. Dieser Studiengang umfasste neben BWL und Kommunikation auch Informatik. Anschließend war ich als IT-Projektmanager einer mittelständischen Softwarefirma bei München tätig, wo ich in Projekten für die Deutsche Presse Agentur, die DuMont Gruppe oder das Darmstädter Echo arbeiten durfte.

Hier an der WBS freue ich mich auf die Lehrtätigkeit und werde gemeinsam mit den etablierten Kollegen die Fachbereichs-IT noch moderner und schlagkräftiger gestalten.



## Nicole Eisenstein

Seit dem 1. Januar 2017 bin ich im Prüfungswesen der Wiesbaden Business School tätig. Hier bin ich zuständig für den Studiengang Digital Business Management und die Organisation der Klausureinsichten.

Zuvor war ich 16 Jahre lang bei einer großen Frankfurter WP-Gesellschaft im Bereich Human Capital tätig. Meine Hauptaufgabe war das deutschlandweite Praktikantenrecruiting für den Bereich Advisory. In diesem Zusammenhang ist mir die Hochschule RheinMain bereits mehrfach begegnet, sei es zum Beispiel durch die Betreuung eines Messestandes am Campus der WBS oder Bewerbungen von Studierenden.

Ich freue mich nun sehr über den »Seitenwechsel« und darauf, die Studierenden von Anfang an auf ihrem Weg ins spätere Berufsleben begleiten zu können.



# FESTKOLLOQUIUM für Prof. Slapnicar

Prof. Dr. Rainer Wedde



Normalerweise herrscht im Saal E-01 der WBS eine eher entspannte Lernatmosphäre. Nicht so am Nachmittag des 14. Oktobers 2016: im Raum drängten sich über 100 Studenten, Professoren und Gäste in festlicher Kleidung. Sie waren gekommen, um dem Kollegen Prof. Dr. Klaus Slapnicar zum 70. Geburtstag zu gratulieren. Zu seinen Ehren hatte das Wiesbaden Institute for Law and Economics e.V. (WILE) ein Festkolloquium am Fachbereich organisiert, – in dieser Form eine Premiere an der WBS.



Prof. Dr. Patrick Griesar, Dekan der Wiesbaden Business School eröffnete als Hausherr den Reigen der Gratulanten. Es folgten Prof. Dr. Detlev Reymann, Präsident der Hochschule RheinMain und Ass. iur. Arno Goßmann, Bürgermeister der Landeshauptstadt Wiesbaden, Mirco Melega für die Deutsche Wirtschaftsjuristische Gesellschaft sowie Dipl.-Kfm. Norman Diehl für die Südwestdeutsche Akademie der Immobilienwirtschaft.

Die Laudatio hielten sodann Prof. Dr. Elmar Heinemann, Rektor der Hochschule Schmalkalden, und Prof. Dr. Sven Müller-Grune, Dekan der dortigen Fakultät Wirtschaftsrecht. Obschon der aus Berlin gebürtige Jubilar seit Jahrzehnten in Wiesbaden wohnhaft ist, war Schmalkalden seine akademische Heimat. Dort konnte er nach kurzen Stationen an der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden und der FH Frankfurt mit viel Elan und Begeisterung einen der ersten Studiengänge Wirtschaftsrecht in Deutschland aufbauen.



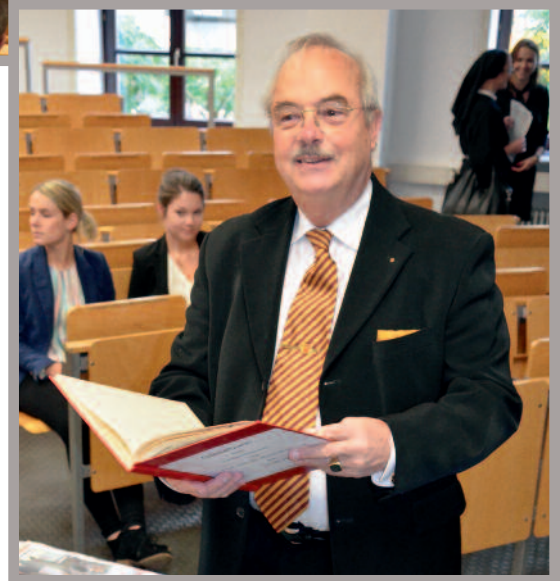


Groß war auch sein Engagement für eine Vernetzung aller Wirtschaftsjuristen, wie sodann Prof. Dr. Peter Kiel, Hochschule Wismar, als Generalsekretär der vom Jubilar mit begründeten Wirtschaftsjuristischen Hochschulvereinigung hervorhob (siehe: [www.wirtschaftsrecht-fh.de](http://www.wirtschaftsrecht-fh.de)).

Als roter Faden zog sich durch alle Gruß- und Lobesworte der Hinweis auf die Begeisterung des Jubilars für die Lehre. Im Kontakt zu „seinen“ Studierenden, aber auch bei der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten fühlte und fühlt sich Prof. Dr. Slapnicar sehr wohl. Er vermag es in gekonnter Weise, bei Studenten Begeisterung zu wecken und sie damit mitzureißen.

Auf diesen eher persönlichen Teil folgten drei fachliche Vorträge. Prof. Dr. Rainer Hartmann, Wiesbaden Business School, berichtete kurzweilig von der rechtsformneutrale Besteuerung unterschiedlicher Gesellschaftsformen. Laura Bill, Katharina Rensland und Hysnije Zeqiri, Studentinnen der WBS, trugen erste Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt des Jubilars zu Praxiserfahrungen von Jura-Professoren deutscher Universitäten vor. Den Abschluss machte als Schülerin des Jubilars Prof. Dr. Nicole Reill-Ruppe von der Fachhochschule Erfurt zum Arbeitnehmerbegriff zwischen Zirkus- und Gesetzgebungsarena.

Es folgte die Übergabe einer dicken Festschrift: „In principio erat codex“ durch RA René Liepold und Diplom-Betriebswirt Mirco Melega, M.A., bevor der offizielle Teil der Veranstaltung mit Dankesworten des Geburtstagskindes endete. Es folgte ein launiger Umtrunk bei Schnitten und regionalem Wein im Vorraum, bei dem sich die Gespräche noch bis weit in den Abend hinein erstreckten.





# PUBLIKATIONSÜBERSICHT

## Prof. Dr. Peter Coy

- » Coy P., Schreiner K.,:  
**Leistungsorientierung statt Antragsverfahren**  
in: KU Gesundheitsmanagement 7/2016, S. 14–16
- » Coy P., Kakkar S., Link KH.,:  
**Zertifizierung eines Interdisziplinären Darmzentrums**  
in: Onkologie heute 01–2017, S. 34–35
- » Coy P., Bergmann E.,: **Ambient Assisted Living-Systeme, in: Health&Care Management**  
April 2017, S. 30–32
- » Coy P., Mulks M., Heib K.,:  
**Kodierpotential deutscher Krankenhäuser**  
in: Clinicum, Ausgabe 01–02/2017, S. 103–104
- » K.H. Link, P. Coy, M. Roitman, C. Link, M. Kornmann, L. Steib.,:  
**Minimal Volume Discussion in the Treatment of Colon and Rectum Cancer,**  
in: Visceral Medicine, 33 2017, S.140–147

## Prof. Dr. Christian Fink

- » Fink, C. (zusammen mit Schwarz, D.):  
**IAS 8 – Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von Schätzungen und Fehler**  
in: Thiele, S./von Keitz, I./Brücks, M. (Hrsg.): Internationales Bilanzrecht, Bonn 2008, 30. Ergänzungslieferung, Februar 2017
- » Fink, C.:  
**IAS 10 – Ereignisse nach der Berichtsperiode**  
in: Thiele, S./von Keitz, I./Brücks, M. (Hrsg.): Internationales Bilanzrecht, Bonn 2008, 30. Ergänzungslieferung, Februar 2017
- » Fink, C.:  
**Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte (IFRS 5)**  
in: Merkt, H./Probst, A./Fink, C. (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Stuttgart 2017, S. 356–365, 553–556, 920–921

- » Fink, C.:  
**Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen (IAS 24)**  
in: Merkt, H./Probst, A./Fink, C. (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Stuttgart 2017, S. 1033–1046
- » Fink, C.:  
**Eigenkapital bei Personengesellschaften und Genossenschaften (IAS 32)**  
in: Merkt, H./Probst, A./Fink, C. (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Stuttgart 2017, S. 748–755
- » Fink, C.:  
**Rückstellungen (IAS 37)**  
in: Merkt, H./Probst, A./Fink, C. (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Stuttgart 2017, S. 420–430, 436–440, 620–624, 922
- » Fink, C.:  
**Renditeimmobilien (IAS 40)**  
in: Merkt, H./Probst, A./Fink, C. (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Stuttgart 2017, S. 320–327, 343–345, 577–586
- » Fink, C. :  
**Lage- und Managementberichterstattung**  
in: Merkt, H./Probst, A./Fink, C. (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Stuttgart 2017, S. 1145–1195
- » Fink, C.:  
**IAS 23 – Fremdkapitalkosten**  
in: Thiele, S./von Keitz, I./Brücks, M. (Hrsg.): Internationales Bilanzrecht, Bonn 2008, 29. Ergänzungslieferung, Januar 2017
- » Fink, C. (zusammen mit Antonakopoulos, N.):  
**ED/2017/1: Entwurf der Annual Improvements to IFRSs des 2015-2017 Cycle,**  
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung (PiR) 2017, S. 81–85

»»

## Prof. Dr. Christian Fink

- » Fink, C. (zusammen mit Antonakopoulos, N.):  
**Die Neuerungen des IASB aus den Annual Improvements to IFRSs des 2014–2016 Cycle**  
 in: Praxis der internationalen Rechnungslegung (PiR) 2017, S. 35–38
  
- » Fink, C.:  
**Rezension zu Schiffers/Theile: »Bilanzrecht der GmbH«**  
 in: Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung (BBK) 2017, S. 255
  
- » Fink, C.:  
**Rezension zu Petersen/Zwirner/Brösel (Hrsg.): »Systematischer Praxiskommentar Bilanzrecht«**  
 in: Unternehmenssteuern und Bilanzen (StuB) 3/2017, S. VII
  
- » Fink, C. (zusammen mit Heyd, R./Kreher, M.):  
**HGB aktuell – BilRUG und weitere Neuerungen handels- und steuerrechtlicher Bilanzierungsnormen**  
 Erich Schmidt Verlag, Berlin 2016,  
 ISBN: 978-3-5031-7105-7
  
- » Fink, C. (zusammen mit Dinh, T./Schultze, W./Schabert, B.):  
**Leasingbilanzierung nach IFRS 16 – Auswirkungen auf die Finanzberichterstattung**  
 in: Praxis der internationalen Rechnungslegung (PiR) 2016, S. 235–243
  
- » Fink, C. (zusammen mit Reuter, M.):  
**Neue Leasingbilanzierung nach IFRS 16 – Verbesserung der Rechnungslegung oder die nächste Komplexitätssteigerung?**  
 in: Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.), Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft 11/2016, Teil 3, Kapitel 2, S. 1–7

## Prof. Dr. Frank Görgen

- » Görgen, F.:  
**Vertriebssteuerung**  
 2. Aufl., Ventus Publishing /Bookboon 2017,  
[www.bookboon.com/de/vertriebssteuerung-ebook](http://www.bookboon.com/de/vertriebssteuerung-ebook)
  
- » Görgen, F.:  
**Net Promoter Score: Die neue Wunderwaffe im Versicherungsvertrieb?**  
 in: Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV), 12/2017 vom 15. 6. 2017, S. 381–383
  
- » Görgen, F.:  
**Einstellungsänderungsforschung und Implikationen für die Gestaltung von Werbekampagnen der Banken in Krisenzeiten**  
 in: Reinmuth, M./Kastens, I.E., Voßkamp, P. (Hrsg.), Kommunikation für Banken und Versicherer, Schäffer-Poeschel 2016, S. 37–49
  
- » Görgen, F.:  
**Das Provisionsverbot in Großbritannien: Vorbild oder Warnschuss für die künftige Regulierung der Finanzvermittlung in Deutschland?**  
 in: Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV), 10/2016 vom 15.5.2016, S. 315-317

## Prof. Dr. Karin Gräslund

- » Gräslund, K.:  
**»FinTech innovation should make security a lifestyle decision«**  
 in: ITSecurityGuru, September 20, 2016  
<http://www.itsecurityguru.org/2016/09/20/fintech-innovation-should-make-security-a-lifestyle-decision/>
  
- » Gräslund, K., Gemein, M.:  
**»Potential of blockchain technology for financial auditing«**  
 September 2016, XPERT BRIEFING | FINANCE & ACCOUNTING,  
[financierworldwide.com](http://financierworldwide.com)  
<https://www.financierworldwide.com/potential-of-blockchain-technology-for-financial-auditing/#.WJD9m9LhB0w>



### Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » Heidel, B. (2016):  
**Erfahrungen mit Interviews in Fernsehen, Funk und Presse**  
in: WBS Highlights, Ausgabe 2016, S. 44–45

### Prof. Dr. Thomas Kolb

- » Kolb, T.:  
**Selbstverwaltungsstärkungsgesetz - Hält das Gesetz, was der Name verspricht?**  
in: Holzmann Medien GmbH & Co. KG, Health&Care Management 02/2017, S. 54–55
- » Kolb, T. und Offermanns, M.:  
**Ambulante Abrechnung – Kommentar – Loseblattwerk**  
Mediengruppe Oberfranken - quartalsweise Ergänzungslieferung auch auf DVD,  
ISBN: 978-3-938610-08-4

### Prof. Dr. Britta Kuhn

- » Kuhn, B.: **Obsoleszenz**  
in: Das Wirtschaftsstudium WISU, Heft 12/16, S. 1325
- » Kuhn, B.: **Produktivitätsparadoxon**  
in: Das Wirtschaftsstudium WISU 2/17, S. 171
- » Kuhn, B.: **Globalisierungskritik und Antworten**  
in: Das Wirtschaftsstudium WISU 3/17, S. 335–339
- » Kuhn, B.: **Lohndifferenz**  
in: Das Wirtschaftsstudium WISU 4/17, S. 453
- » Kuhn, B.: **Eurokrise verständnisvoll lösen**  
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 11/2017, S. 47/561
- » Kuhn, B.: **Brexit-Verhandlungen. Der Teufel steckt im Detail**  
in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiSt Heft 6, Juni 2017, S. 50–52

### Prof. Dr. Daniel Lange

- » Kellers, K. A. und Lange, D. D. H. (2017):  
**Die Auswirkungen des Niedrigzinsumfeldes auf die Lebensversicherungswirtschaft in Deutschland – Teil 2**  
in: Deutsche finanz- und versicherungswirtschaftliche Studienreihe Nr. 5, München (ISBN: 978-3-6684-2726-6)

### Prof. Dr. Remi Maier-Rigaud

- » Maier-Rigaud, R. (2017):  
**In den Ruhestand gestupst? Anregungen zum Renteneintrittsalter aus verhaltensökonomischer und gestalttheoretischer Sicht**  
in: Sozialer Fortschritt/German Review of Social Policy 66 (7/8), S. 553–566
- » Maier-Rigaud, R.; Böning, S.-L. (2017):  
**Nudging towards a healthier life? Conceptualising the role of health apps and wearables between empowerment and manipulation**  
in: Bala, C./Schuldzinski, W. (Hrsg.): The 21<sup>st</sup> Century Consumer: Vulnerable, Responsible, Transparent? Proceedings of the International Conference on Consumer Research (ICCR) 2016, Düsseldorf: Consumer Association of North Rhine-Westphalia, S. 127–142
- » Maier-Rigaud, R.; Greveler, U. (2017):  
**Consumer Data. Introduction**  
in: Bala, C./Schuldzinski, W. (Hrsg.): The 21<sup>st</sup> Century Consumer: Vulnerable, Responsible, Transparent? Proceedings of the International Conference on Consumer Research (ICCR) 2016, Düsseldorf: Consumer Association of North Rhine-Westphalia, S. 97–99
- » Maier-Rigaud, R.; Sauer, M.; Schulz-Nieswandt, F. (2017): **Health and Consumer Policy in the EU**  
in: Chobanov, G./Plöhn, J. (Hrsg.): Sustainability and Welfare Policy in European Market Economies, Frankfurt/Main: Peter Lang, S. 171–193
- » Maier-Rigaud, R.; Böning, S.-L. (2016):  
**Gesundheits- und Verbraucherpolitik**  
in: Weidenfeld, W./Wessels, W. (Hrsg.): Jahrbuch der Europäischen Integration 2016, Baden-Baden: Nomos, S. 251–254



## Prof. Dr. Matthias Müller-Reichert

- » Müller-Reichert, M.; et. Al. (2017):  
**Assistance als Zentrum eines digitalisierten Geschäftsmodells der Versicherungswirtschaft**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, S. 383–387
- » Müller-Reichert, M.; et. Al. (2017):  
**Digitalisierung als Motivator des Assistance- und Servicegedankens**  
in: AssCompact 06/2017, S. 46–48
- » Müller-Reichert, M. (2017):  
**Assistance hat sich im Geschäftsmodell der Versicherer etabliert**  
in: Versicherungsvertrieb  
(Online-Medium des Springer Verlags)
- » Müller-Reichert, M.; et. Al. (2017):  
**Makro- und mikroprudentielle Regulatorik als Treiber der Versicherungswirtschaft**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, S. 218–221
- » Müller-Reichert, M.; et. Al. (2016):  
**InsurTechs – Innovation oder Evolution des Versicherungsmodells**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen, S. 529–533
- » Müller-Reichert, M. (2016):  
**Solvency II als conditio sine qua non**  
in: Risiko-Manager 4/2016, S. 36–39
- » Müller-Reichert, M.; et. Al. (2016):  
**Serviceangebote der Versicherungswirtschaft als Bestandteil der Insurance Distribution Directive**  
in: AssCompact 5/2016, S. 42–44

## Prof. Dr. Robin Mujkanovic

- » Mujkanovic, R.:  
**Beschaffungsrisiken im Lagebericht - Eine empirische Auswertung**  
in: PIR 2017, S. 21–26
- » Mujkanovic, R. (mit Dominik Korte):  
**Erlöserfassung bei Abschlagszahlungen?**  
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2016, S. 843–848

- » Mujkanovic, R.:  
**Feststellung des Vorliegens von Insolvenzgründen - Grundsätze der Beurteilung nach IDW S11**  
in: WP-Praxis 2016, S. 276–282
- » Mujkanovic, R.:  
**Bilanzierung immaterieller Güter nach DRS 24**  
in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2016, S. 247–250
- » Mujkanovic, R.:  
**§13b WPO an der Hochschule RheinMain - Bachelor of Laws in Accounting and Taxation**  
in: Brauner, Detlev Jürgen (Hrsg.), Verkürzung des WP-Examens nach § 8a und § 13b WPO, 7. Aufl., Sternenfels 2017, S. 163–166
- » Mujkanovic, R.:  
**Die Erstellung von Sanierungskonzepten - Fragen und Antworten zu IDW S6**  
in: WP-Praxis 2017, S. 118–121
- » Mujkanovic, R.:  
**Klassifizierung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien nach IAS 40**  
in: PIR 2017, S. 101–108

## Prof. Dr. Thomas Neusius

- » Neusius, T.:  
**Wettbewerb in der PKV: Kommt die Diskussion um die Übertragbarkeit von Rückstellungen zurück?**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (2017) 8: 252

## Prof. Dr. Klaus North

- » North, K. (2017):  
**Knowledge Management in the Public Sector**  
in: Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, No1 (especial), p.16–26
- » North, K.; Sieber-Suter, B. (2017):  
**Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel**  
in: Erpenbeck, J, Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 591–608



- » North, K. (2017):  
**Kompetenzrad und Kompetenzmatrix**  
in: Erpenbeck, L.; von Rosenstiel, L., Grote, S.; Sauter, W (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer Poeschel (2.Auflage) S. 465–477
- » North, K. (2017):  
**Wissens- und Innovationsmanagement sind zwei Seiten einer Medaille (Interview)**  
in: Atrium 2/2017 S. 16–19
- » North, K. (2016):  
**Was Wissens- und Innovationsmanagement verbindet und trennt**  
in: Wimmer, P. (Hrsg.) Wissen schafft Neues, Krems: Edition Donau-Universität Krems, S. 127–136
- » North, K. (2016):  
**Gemeinsames Lernen organisieren**  
in: CSSA-News, Sonderausgabe, S. 4
- » North, K. (2016):  
**Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel**  
in: Klaus, H.; Schneider, H.J. (Hrsg.) Personalperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 267–289
- » North, K.; Varvakis, G. (2016):  
**The dynamic SME - how to develop agility and resilience to cope with turbulent environments**  
Proceedings ICSB 2016

#### Prof. Dr. Markus Petry

- » Petry, M. und Ulutas, S.:  
**Die Immobilienbranche entdeckt das Crowdinvesting**  
in: Immobilien und Finanzierung, Vol. 68 (2017), Nr. 5, S. 32–34
- » Petry, M.: **Digitale Geldanlage ist ganz einfach**  
in: Anlage Praxis, Vol. 3 (2017), Nr. 4, S. 6
- » Petry, M.:  
**Robo Advisor: Einfache Lösungen sind gefragt**  
in: bank und markt, Vol. 46 (2017), Heft 4, S. 28–30

#### Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Bach, N.; Brehm, C.; Buchholz, W.; Petry, T. (2017): **Organisation – Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen**  
2. Aufl., Wiesbaden
- » Petry, T. (2017):  
**Social Collaboration als Baustein der Digitalen Transformation (Ergebnisse der Studie Enterprise 2.0 – Status Quo 2017)**  
in: Human Resources Manager, Nr. 6/2017, S. 58–60
- » Petry, T. (2017):  
**Erfolgreiches Führen im digitalen Zeitalter**  
in: Vilain, M./Wegner, S. (Hrsg.): Crowds, Movements & Communities?! – Potentiale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken
- » Petry, T. (2017):  
**Brown-Paper-Workshop: Prozesse analysieren und gestalten**  
in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), Nr. 3/2017, S. 190–193
- » Petry, T.; Köster, J.C. (2017):  
**Digitalisierung: Mit dabei statt nur daneben**  
in: Personalmagazin, Nr. 6/2017, S. 36–39
- » Petry, T. (2017):  
**Digital Leadership: Was anders wird**  
in: changement, Nr. 3/2017, S. 16–18
- » Petry, T.; Vaßen, M. (2017):  
**Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren**  
in: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement: strategisch – operativ – systemisch, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 311–324
- » Petry, T. (2016):  
**Führung im Zeitalter der Digitalisierung**  
in: Skubch&Company (Hrsg.): Digitalisierung der Versicherungsbranche, Wiesbaden, S. 49–52
- » Petry, T.; Schreckenbach, F. (2016):  
**Social Media Personalmarketing Studie 2016**  
Ergebnisbericht, Wiesbaden

## Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Petry, T.; Schreckenbach, F.; Lenz, A. (2016):  
**Social Müdia? (Ergebnisse der Social Media Personalmarketing Studie 2016)**  
in: Personalwirtschaft, Nr. 7/2016, S. 24–26

## Prof. Dr. Andreas Pitz

- » Pitz, A.: **Hassel/Gurgel/Otto (Hrsg.): Handbuch des Fachanwalts Sozialrecht**  
5. Auflage 2016, Die Pflegeversicherung – SGB XI
- » Pitz, A.:  
**Mutschler/Schmidt-De Caluwe/Coseriu (Hrsg.): Großkommentar zum SGB III**  
6. Auflage 2016, Kommentierung der §§ 49, 434, 435, 436, 437, 440, 442, 443, 444
- » Pitz, A.: **Schlegel/Voelzke (Hrsg.): juris Praxiskommentar Sozialgerichtsgesetz**  
1. Auflage 2017, Kommentierung der §§ 69, 70, 73, 76, 109, 118, 119
- » Pitz, A.: **Schlegel/Voelzke (Hrsg.): juris Praxiskommentar SGB V**  
3. Auflage 2016, Kommentierung der §§ 24c–24i, 31, 31a, 32, 33
- » Pitz, A.:  
**Entscheidungsbesprechung zu BSG v. 25.10.2016- B 1 KR 9/16 R, Kein Aufrechnungsverbot in Pflegesatzvereinbarungen**  
NZZ 2017, 153
- » Pitz, A.:  
**Entscheidungsbesprechung zu BSG v. 03.08.2016 – B 6 KA 42/15 R, Honorierung zyto- und molekulargenetischer Leistungen**  
NZZ 2017, 154
- » Pitz, A.:  
**Entscheidungsbesprechung zu SG Mannheim v. 17.01.2017 – S 5 SB 2968/15, Zurückweisung eines Rentenberaters im Widerspruchsverfahren**  
NZZ 2017, 239
- » Pitz, A.:  
**Entscheidungsbesprechung zu BSG v. 28.09.2016 – B 6 KA 40/15 R, Nachbesetzung einer Arztstelle in einem MVZ**  
NZZ 2017, 219

## Prof. Dr. Oliver Read

- » Wendt, D.; Read, O. (2016):  
**Die Kapitalmarktunion: Erste Maßnahmen zu Kreditverbriefungen und Infrastrukturprojekten**  
in: Zeitschrift für Finanzmarktrecht, Jahrgang 11, Heft 9/2016, S. 419–422
- » Read, O. (2017):  
**Begriffe, die man kennen muss: Leerverkauf**  
in: WISU, Heft 5/17, S. 565
- » Best, S.; Read, O. (2017):  
**MREL and TLAC: The Path from Bail-out to Bail-in for Banks' Creditors in the European Union**  
in: Credit and Capital Markets, Volume 50, Issue 3, pp. 337–362
- » Read, O. (2017):  
**Der Weg zur Libor- und Euribor-Reform mit Transaktionsdaten**  
in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Jahrgang 70, Heft 15/2017, S. 743–748.
- » Best, S.; Read, O. (2017):  
**Bankenabwicklungsrichtlinie: Theorie und Praxis der europäischen Bankenabwicklung**  
in: Risiko Manager, Heft 08/2017, S. 40–45.

## Prof. Dr. Jürgen Reim

- » Reim, J.:  
**Economic Value Added®: Das Unternehmen wertsteigernd steuern**  
E-Book, Quayou-Verlag Hamburg 2016
- » Reim, J.:  
**Grundkonzeption eines wertschöpfungsorientierten Steuerungssystems**  
in: OdWW 2017, S. 1–21

## Prof. Dr. Stefan Schäfer

- » Schäfer, S.:  
**60 Jahre Deutsche Bundesbank**  
in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7/2017, S. 47–50

### Prof. Dr. Thomas H. Schneider

- » Böhmer, R.; Schneider, T.; Wolcke, B. (Hrsg.):  
**Reanimation exakt**  
**2., erweiterte Auflage, Naseweis Verlag**  
Gau-Bischofsheim, 2016, ISBN-13: 978-3939763123

### Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » Strametz R.:  
**Grundwissen Medizin**  
Konstanz und München, UVK
- » Strametz, R.; Tannheimer, M.; Rall, M.:  
**Risikomanagement in der Chirurgie – was muss der Chirurg wissen?**  
Zentralblatt für Chirurgie, 2017 Feb;  
142(1):72–82. doi: 10.1055/s-0041-107444
- » Lühmann, D.; Balzer, K.; Braun, C.;  
Strametz, R.; Weberschock, T.; Weingart, O.;  
Siebolds, M.; Steckelberg, A.:  
**Scoping Review als empirische Arbeitsgrundlage für die Weiterentwicklung des DNEBM-Curriculums »Evidenzbasierte Medizin«**  
doi: 10.3205/16ebm140
- » Steckelberg, A.; Siebolds, M.; Lühmann, D.;  
Weberschock, T.; Strametz, R.; Weingart, O.;  
Albrecht, M.; Braun, C.; Balzer, K.:  
**Fachbereich EbM in Aus- Weiter- und Fortbildung. Deutsches Netzwerk Evidenzbasierte Medizin (2017).**  
Kerncurriculum Basismodul Evidenzbasierte  
Entscheidungsfindung. <http://www.ebm-netzwerk.de/was-wir-tun/publikationen/kerncurriculum.pdf>

### Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.:  
**Besprechung OLG Hamburg, Urteil vom 13.07.2016 in der Sache 6 U 152/11**  
DRRZ 2016, 133–136
- » Wedde, R.:  
**Länderreport Russland**  
Recht der Internationalen Wirtschaft 2017,  
S. 359–365

- » Wedde, R.:  
**Германское торговое право – структура и важные правовые институты**  
in: »Сборник статей о праве Германии« № 2  
auf: [www.drjv.org](http://www.drjv.org), S. 135–144

- » Wedde, R.:  
**Buchrezensionen**  
in: DRRZ 2/2016 und 1/2017

### Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H. (2017):  
**Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling**  
6. Aufl., Springer-Gabler-Verlag, Wiesbaden 2017
- » Werner, H. (2017):  
**Performance-Messung in Forschung und Entwicklung**  
in: Management und Controlling Review,  
03/(2017), S. 16–26
- » Werner, H. (2017):  
**Buchrezension, Management: State-of-the-Art**  
in: Fachbuchjournal, 01/(2017), S. 66–68
- » Werner, H. (2017):  
**Buchrezension, Wertschöpfung auf dem Prüfstand**  
in: Fachbuchjournal, 01/(2017), S. 68–70
- » Werner, H. (2017):  
**Buchrezension, Sturm im Wasserglas**  
in: Fachbuchjournal, 01/(2017), S. 71–72
- » Werner, H. (2016):  
**Supply Chain Management**  
in: Zollondz, H.-D./Ketting, M./Pfundtner, R. [Hrsg.],  
Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des  
Managements auf Basis des Qualitätsmanagements,  
2. Aufl., De Gruyter Oldenbourg Verlag,  
S. 1119–1125, Berlin 2016
- » Werner, H. (gemeinsam mit S. Preuß) (2016):  
**Supply Chain Performance**  
in: Controlling Wiki
- » Werner, H. (gemeinsam mit S. Preuß) (2016):  
**Supply Chain Scorecard**  
in: Controlling Wiki



# MANAGEMENT-AUDIT IM IRAN

Prof. Dr. Klaus North



**Für einige der »Schurkenstaat«, für andere ein faszinierendes Land mit langer kultureller Tradition, für wieder andere ein großer unerschlossener Markt – der Iran entzweit die Gemüter.**

**Viermal so groß wie Deutschland ist die Islamische Republik Iran. Mit 80 Millionen Einwohner leben dort ungefähr so viele Menschen wie bei uns. Dominierender Wirtschaftszweig ist die Öl- und Gasproduktion.**

Nach Abschluss der Verhandlungen zwischen dem Iran, den fünf ständigen Mitgliedern des UN-Sicherheitsrats und Deutschland über die Beschränkung des iranischen Atomprogramms und ein Jahr nach Ende der westlichen Sanktionen beginnt eine vorsichtige Öffnung des Landes. Der Iran wird als einer der letzten großen vom Westen unerschlossenen Märkte gesehen, Unternehmensvertreter geben sich die Klinke in die Hand. Exporte in den Iran und Wirtschaftskooperationen bleiben jedoch bisher weit hinter den Erwartungen zurück.

Die langjährigen Sanktionen haben den Iran schwer getroffen. Benötigte Ersatzteile und neuere Technologien standen dem Land nicht zur Verfügung. Firmen, zumeist mit gut ausgebildeten Fachkräften, haben gelernt zu improvisieren, mit viel Aufwand auch grundlegende technologische Kompetenz erworben und damit die Abhängigkeit von ausländischen Technologiegebern verringert. Chinesische und indische Partner halfen dabei. Der Preis war jedoch hoch, es ging zunächst darum z.B. eine Walzstraße oder einen petrochemischen Prozess überhaupt zu beherrschen. Kosten und Produktivität oder internationale Konkurrenzfähigkeit spielten dabei eine untergeordnete Rolle.

Nach der Öffnung möchten die Unternehmen nun wissen, wo sie im internationalen Vergleich stehen und was ihre technologischen und Managementdefizite sind. Es ist daher nur folgerichtig, dass man sich orientiert an internationalen Kriterien und mit vergleichbaren Unternehmen messen will.

Aus dieser Motivation heraus lud die Sharif Technical University (Teheran) Prof North ein, als internationaler „Assessor“ an der Evaluierung führender iranischer Unternehmen mitzuwirken. Als „Management Framework“ sind derzeit das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und ein Kriterienkatalog zum Wissensmanagement (MAKE-Award) im Iran in Mode. Aufgrund der schmerzlichen Erfahrungen mit fehlendem Wissen ist Wissensmanagement zum Symbol eines modernen Managements geworden. Letzteres war der Grund für die Einladung des Autors.



Prof. North mit den iranischen Mitgliedern des Evaluierungsteams

Nachdem die Unternehmen ihre Selbstbewertungen eingereicht hatten, standen im Januar und Februar die Besuche vor Ort an, denen seitens der Unternehmen große Bedeutung zugemessen wurde. Meist stand die gesamte Unternehmensleitung zu Gesprächen zur Verfügung. Mit Stolz wurde das Erreichte präsentiert und auf Nachfrage wurden auch Defizite offen diskutiert. Problematik einer solchen Evaluierung ist, dass sich die Unternehmen einerseits gut darstellen möchten, um möglichst viele Punkte im Ranking und damit die Chance zum Gewinn des Unternehmenspreises zu erhalten. Andererseits will man die Evaluierung und Anwesenheit des internationalen Experten als Lernchance nutzen.

Insgesamt hatte der Autor die Chance im Januar und Februar 2017 zwölf Unternehmen, die „Crème“ der iranischen Wirtschaft, und dabei noch einiges vom Land kennenzulernen darunter das größte Stahlwerk des Landes bei Isfahan, petrochemische Komplexe am Persischen Golf, Anlagen- und Engineering-Firmen in Shiraz und Teheran, die führende Privatbank und den iranischen ADAC, der als After-Sales Arm zum größten Autokonzern gehört. Auch wenn viele dieser Unternehmen formell als „privat“ eingestuft werden, so gibt es doch keine iranischen Großunternehmen ohne Einfluss

und enges Beziehungsgeflecht mit den Mullahs. Das erlebte Management ist geprägt von formellen Strukturen gepaart mit Pragmatismus. Man lässt sich gemäß internationaler Normen zertifizieren, was aber Prozesse eher schwerfälliger macht. Die Produktivitätslücke ist weiterhin hoch. Solange der geschützte Inlandsmarkt noch genügend Wachstumschancen für die Unternehmen bietet, bestehen geringe Anreize, sich einer internationalen Konkurrenz zu stellen. Im Erdöl- und Gassektor verfolgt der Iran – ähnlich wie China – eine Politik der Partnerschaft mit westlichen Know-how-Gebern im Verbund mit iranischen Firmen, ohne jedoch den Markt zu weit zu öffnen. Auffallend war bei den Evaluierungen, die Anzahl kompetenter jüngerer Frauen mit relativ gutem Englisch, während die männlichen Chefs mit Ausnahme der Erdöl-/Gasbranche über weniger Sprach-

kenntnisse verfügten, sofern sie nicht im Ausland studiert hatten.

Wie viele Freiheiten und wie viel Kontrolle es gibt, ist für den Außenstehenden schwer zu ergründen. Während Kommunikation per Handy allgegenwärtig ist, wird das Internet überwacht. Personen, die sich in den sozialen Medien kritisch äußern, werden verfolgt. Die Kleidung der Frauen wird gewagter. Die Verkehrsinfrastruktur ist mit Dauerstau in der 10 Millionen Metropole Teheran permanent überlastet, Inlandsflüge sind fast nie pünktlich, aber die Gastfreundschaft dafür überwältigend.

Insgesamt eine vielschichtige Erfahrung, aus der sich Möglichkeiten zukünftiger Kooperationen ergeben könnten. ┘

# CORPORATE FINANCE KURS IN BANGKOK

Prof. Dr. Jochen Beißer



**Es gibt viele gute Gründe nach Thailand zu reisen. Neben Traumständen und der besten Küche Südostasiens lohnen auch ein Studium oder eine Lehrtätigkeit in diesem exotischen Land.**

**Professor Beißer tauschte vier nasskalte Februarwochen in Deutschland gegen ebenso viele weit wärmere Wochen in Bangkok. Dort unterrichtete er am International College unserer Partnerhochschule National Institute of Development Administration (ICO NIDA) einen Master Kurs in Corporate Finance.**

Am International College of NIDA lehren neben einheimischen Professoren auch Gastprofessoren bekannter Hochschulen aus aller Welt. Die Kurse der ICO NIDA sind up-to-date, Karriere-orientiert und selbstverständlich vom Office of the Higher Education Commission des thailändischen Bildungsministeriums akkreditiert. Immer wieder studieren auch Studierende aus Wiesbaden an der ICO NIDA.

**Die Studien- und Lehrbedingungen an der ICO NIDA sind vorbildlich.**

Obwohl Bangkok eine der heißesten Städte der Welt ist – die Durchschnittstemperatur liegt bei knapp unter 30 Grad – fällt das Studieren und Unterrichten in den klimatisierten Räumen leicht. Kein Wunder, ist das 22-stöckige Gebäude der Wirtschaftswissenschaften doch erst zwei Jahre alt. Die Technik in den Hörsälen ist vom Feinsten. Jeder Hörsaal verfügt über einen Computer und einen Visualizer. Mit letzterem kann man jede Art von Präsentationen oder Vorlagen (Handschriften, Bücher, Fotos, etc.) schnell und einfach aufnehmen und mittels eines Beamers an die Wand projizieren. Man glaubt es kaum, aber vor Beginn einer jeden Vorlesung wird von einem Mitarbeiter die Technik







auf ihre Funktionsfähigkeit überprüft, so dass einem pünktlichen Unterrichtsbeginn nichts im Wege steht. Zwischen den Vorlesungen kann man sich in einem der zahlreichen neu eingerichteten Gastprofessorenbüros erholen. Vollends ins Schwärmen gerät man, wenn dem nach der Vorlesung erschöpften Professor regelmäßig Kaffee und Wasser kredenzt werden.

Die Megacity Bangkok liegt im Golf von Thailand, zu seinen Seiten die Indochinesische und die Malaiische Halbinsel. Die Metropolregion Bangkok ist so groß wie das Ruhrgebiet. Hier leben mehr als 15 Millionen Menschen. Bangkok selbst hat rund acht Millionen Einwohnern und ist Hauptstadt und mit Abstand auch die größte Stadt des Königreiches Thailand. Nebenbei bemerkt: Der offizielle Name von Bangkok ist als längster Städtenamen im Guinness Buch der Rekorde eingetragen: „Krung Thep Mahanakhon Amon Rattanakosin Mahinthara Ayuthaya Mahadilok Phop Noppharat Ratchathani Burirom Udomratchaniwet Mahasathan Amon Piman Awatan Sathit Sakkathattiya Witsanukam Prasit“.

Die ICO NIDA liegt rund zehn Kilometer außerhalb des Zentrums von Bangkok. Eine Fahrt ins Stadtzentrum dauert mit dem Bus mehrere Stunden. Eine weit angenehmere Alternative ist eine Bootsfahrt. Hinter dem Campus der ICO NIDA verläuft der Saen Seep, ein Kanal, auf dem alle paar Minuten Pendlerboote mit Ziel Stadtzentrum ablegen. Während Touristen viel Geld für Bootstouren auf den Kanälen Bangkoks bezahlen, gehört diese Art der Fortbewegung bei einem Aufenthalt an der ICO NIDA zum Alltag. Der Fahrpreis in die Stadt liegt bei wenigen Cent, die Fahrt dauert je nach Tageszeit zwischen 45 und 55 Minuten.

Einmal im Zentrum steht einem Besuch der zahlreichen Sehenswürdigkeiten nichts mehr im Wege. Mehr als 400 buddhistische Tempelanlagen warten darauf besichtigt zu werden. Am bedeutendsten sind der „Wat Pho“ mit seinem liegenden Buddha, der „Wat Phra Kaeo“, der Tempel des Smaragd-Buddhas sowie der „Wat Arun“, der direkt am Flussufer liegt. Übertroffen werden die grandiosen Tempel nur noch vom Großen Palast, einem must-see.

**Aber auch Kulturallergiker kommen in Bangkok auf ihre Kosten:** Die Stadt ist ein Paradies für Einkaufs- und Unterhaltungssuchende. Fernöstliche Gelassenheit kombiniert mit dem typisch hektischen Treiben einer Großstadt sowie die allgegenwärtigen Düfte der Garküchen machen Bangkok zu einem ganz besonderen Reiseziel bzw. Arbeitsort. Unbedingt lohnenswert sind der Besuch eines Nachtmarktes und ein Abendessen an einer der vielen mobilen Garküchen.



# ARBEITSGRUPPE »KONZERNLAGEBERICHT« DES DRSC TAGT AN DER WBS

Prof. Dr. Christian Fink



**Prof. Dr. Christian Fink, seit 2011 Mitglied des HGB-Fachausschusses des DRSC, begleitete die Diskussion der Arbeitsgruppe zur Überarbeitung des DRS 20 als Pate des Fachausschusses und lud die Mitglieder zu einer AG-Sitzung an die WBS ein.**

Mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 11. April 2017 werden bestimmte große Unternehmen und Gruppen dazu verpflichtet, weiterführende Angaben zu Nachhaltigkeits- und Diversitätsaspekten zu veröffentlichen. Dazu sollen zum einen bereits bestehende Berichtspflichten in den (Konzern-)Lageberichten bestimmter großer Kapitalgesellschaften durch eine nicht-finanzielle Berichterstattung erweitert werden. Zum anderen soll die (Konzern-)Erklärung zur Unterneh-

mensführung der betroffenen Unternehmen um diversitätsbezogene Angaben ergänzt werden. Um den Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 20 (DRS 20) „Konzernlagebericht“ an diese Neuerungen sowie an die mit dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz verbundenen Änderungen aus dem Jahr 2015 anzupassen, rief der HGB-Fachausschuss des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committees (DRSC) e.V. Ende 2014 eine Arbeitsgruppe ins Leben.

Mitglieder der AG	
<b>Prof. Dr. Peter Kajüter (Vorsitzender)</b> WWU Münster	<b>WP/StB Nicole Richter</b> Ernst & Young GmbH
<b>Martin Bolten</b> NRW.BANK	<b>Kerstin Schlesiger</b> Bayer AG
<b>Antje Böttcher</b> Versicherungskammer Bayern	<b>Dr. Volker Kaminski</b> Herrenknecht AG
<b>Werner Ellmayer</b> BMW AG	
Pate des HGB-Fachausschusses	Projektmitarbeiter des DRSC
<b>Prof. Dr. Christian Fink</b> Hochschule RheinMain	<b>Dr. Rüdiger Schmidt</b> <b>Dr. Thomas Schmotz</b> DRSC e.V.

Die Arbeitsgruppe „Konzernlagebericht“ des DRSC besteht aus sieben Mitgliedern, neben Unternehmensvertretern auch aus Vertretern aus dem Banken- und Versicherungsbereich, der Wirtschaftsprüfung sowie der Wissenschaft. In den acht Sitzungen der Arbeitsgruppe, so auch im März 2017 im BGW Seminarraum an der Wiesbaden Business School, wurde ein umfassender Entwurf für einen geänderten DRS 20 erarbeitet, der dem HGB-Fachausschuss in seiner Juni-Sitzung zur Diskussion vorgelegt wurde. Zum Redaktionsschluss der WBS Highlights steht der Entwurf zur öffentlichen Kommentierung. Es wird erwartet, dass der finale Standard Ende 2017 verabschiedet wird.

# FINANZDIENSTLEISTUNG IM DIGITALEN AUFBRUCH

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart



## REPLIK ZUM 7. WIESBADENER VERSICHERUNGSKONGRESS

Im zweijährigen Rhythmus veranstaltet das Wiesbaden Institute of Finance and Insurance der Hochschule RheinMain den Wiesbadener Versicherungskongress. Bereits zum siebten Mal öffneten sich am 15. September 2016 die Pforten der WBS und erneut folgten knapp 90 Teilnehmer dem Ruf dieser stets auf aktuelle Themen konzentrierten Veranstaltung. Während in den Vorjahren die Regulatorik im Vordergrund stand, widmete sich der Wiesbadener Kongress in diesem Jahr dem Siegeszug der Digitalisierung und seiner disruptiven Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Versicherungen, Banken und Kapitalanlagegesellschaften.

Nach der Begrüßung und Einführung durch den Veranstalter und Moderator des Versicherungskongresses, Herrn Prof. Dr. Müller-Reichart, wurde die Veranstaltung durch Grußworte der Vizepräsidentin der Hochschule RheinMain, Frau Prof. Dr. Jost, offiziell eröffnet. Im ersten Vortrag beleuchtete Herr Christan-Hendrik Noelle, Mitglied der Geschäftsführung des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft, die Bedeutung der Digitalisierung für die Versicherungsbranche. So nimmt die Versicherungswirtschaft die Herausforderung der Digitalisierung als Chance für ihr Geschäftsmodell an. Indem Datenschutz und Datensicherheit zentrale Säulen des Versicherungsgeschäfts sind, werden die Versicherungsunternehmen ihrer Verantwortung für diese Daten durch zahlreiche Initiativen (Code of Conduct, Compliance-Vorgaben, Versicherungscloud) gerecht.

Danach erläuterte Herr Patrick Mäder, Partner bei PwC und EMEA Insurance Consulting Leader, die Bandbreite der künftigen Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft. Anhand zahlreicher Beispiele existierender FinTechs skizzierte er die auf die Versicherungswirtschaft zukommenden Veränderungsprozesse. Einen Einblick in ein InsurTech-Start-Up lieferte Herr Dr. Marco Adelt, Geschäftsführer und Co-Founder des FinTechs Clark. Dabei schil-



derte er die Ablauf- und Aufbauprozesse des Online-Maklers und konzentrierte seine Ausführungen auf die Entwicklung des Robo-Advisors als Kernelement der Versicherungsberatung. Zahlreiche Diskussionsbeiträge und Rückfragen der Teilnehmer offenbarten größtes Interesse am Geschäftsmodell dieses InsurTechs.

Digitalisierung als Wachstumsstrategie im Asset Management war das Thema von Christian Reitz, Leiter Digitalisierung bei Union Investment. Er zeigte die Einsatzmöglichkeiten digitaler Prozesse in der Kapitalanlage und erörterte die damit verbundenen Geschäftsmodell- und Prozessveränderungen einer Kapitalanlagegesellschaft. Den Schlusspunkt der Veranstaltung setzte Christoph Schlecht, Referatsleiter Strategieentwicklung und Projektleiter FinTechs bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. In seiner Präsentation zeigte er auf, wie die BaFin der Komplexität des FinTech-Themas aufsichtsrechtlich adäquat begegnen will. Durch die zahlreichen Marktveränderungsprozesse, die eine Digitalisierung hervorruft, wird auch die BaFin in ihrer hoheitlichen Aufgabe vor neue Herausforderungen gestellt.

Mit einer kurzen Zusammenfassung durch den Moderator endete der Versicherungskongress. Alle Teilnehmer waren vom Verlauf, den Vorträgen und der Organisation sehr angetan und äußerten bereits die Hoffnung auf eine baldige Ausrichtung des achten Kongresses. ]

# Lead, don't follow

*The opportunity  
of a lifetime*



Warum sich mit dem Zweitbesten zufriedengeben? Jetzt durchstarten beim attraktivsten Arbeitgeber der Branche.

**pwc**



# WBS-PROJEKT AUF DER KONFERENZ WIRTSCHAFTSINFORMATIK VORGESTELLT

Prof. Dr. Karin Gräslund




Die Konferenz Wirtschaftsinformatik ist im gleichnamigen Lehr- und Forschungsgebiet außerordentlich renommiert; die Teilnehmer rekrutieren sich immer auch aus den Koryphäen des Fachs. Zudem hat sie mit der in Europa wohl am höchsten gerankten Institution für Wirtschaftsinformatik, der Universität St. Gallen, auch einen besonders spektakulären Veranstaltungsort.

Im Februar 2017 durfte ich an dieser Konferenz teilnehmen. Es war mir eine ganz besondere Ehre, dort das Kooperationsprojekt „Blockchain-Einfluß auf die Transformation von Finanzprozessen – am Beispiel des analytischen Audit im Procure-to-Pay mit SAP S4HANA“ aus der Reihe der SAP next-Generation-Projekte 2017 vorzustellen. Das war eine schöne Würdigung meiner wissenschaftlichen Arbeit im Rahmen der forschungsorientierten Lehre. Das nachfolgende Poster beschreibt das in einem Kurz-Vortrag präsentierte und dann mit wissenschaftlichen Kollegen diskutierte Projekt.


**Intermediate results for blockchain on the transformation of financial enterprise processes – first concepts and prototypes for blockchain-enabled audit in SAP S/4HANA**

We elaborated a first concept for blockchain-enabled S/4HANA audits on a procurement process so far. Additionally a Wiesbaden master class of Controlling & Financials students developed some first operational and analytical Fiori-App-Designs on fraud analytics, which should be discussed. As next steps the prototype for HANA-Connection with the MS-Azure-blockchain-as-a-services is planned, to be tested and to implement first and simple HANA analytics on top. On the longer run, we will realize prototypes of blockchain-enabled audits in SAP S/4HANA and analyze further, how this will change finance process in companies in more detail.



**BLOCKCHAIN**

This poster reports on a cooperative project between Uni RheinMain, Wiesbaden Business School, Prof. Dr. Karin Gräslund and Technische Universität München, Department of Informatics, Information Systems, Yassilena Barova & Maximilian Baroni (Team of Prof. Dr. Helmut Ackerer) and the analyst company KuppingerCole, Wiesbaden, with Martin Kuppinger, Jörg Schneider representing the company flowDOCS, Stuttgart, a certified SAP Partner specializing in FI-AP-processing, which expressed its interests to participate as a sincere commercial project partner.



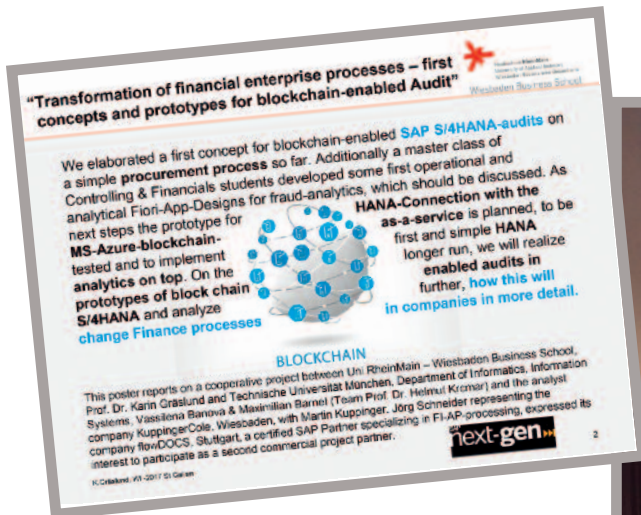
SAP Innovation Track @ WI 2017 ▶▶				
Agenda				
Zeit	Thema	Präsentierende	Format	Raum
14:00-14:30*	SAP University Alliances Programm Strategie 2017 & Innovationen in Forschung und Lehre	Dr. Michael Nürnberg: SAP University Alliances DACH Stefan Weidner, Direktor UCC OVGU Magdeburg Dr. Harald Kienegger, Direktor UCC TU München	Vorträge & Diskussion	Grödlhof 01, Raum 01-014
15:00-15:30	SAP Innovation Track: Co-Innovationen mit SAP Technologie	Prof. Dr. Christine Legner, HEC Lausanne Dr. Michael Nürnberg	Intro (10')	Raum 01-014
		Vortragende von 7 ausgewählten Postern im Plenum	Poster-Pitches (je 5')	Raum 01-014
		Vortragende von 7 ausgewählten Postern - im „Umlaufverfahren“	Posterpräsentationen (40')	Raum 01-014 Raum 01-012
17:00	Abschluss der Veranstaltung			
Poster				
Titel	Autoren			
1. Block chain impact on the transformation of financial enterprise processes – first concepts and prototypes for blockchain-enabled audit	Karin Gräslund (Wiesbaden Business School) in Kooperation mit Technische Universität München			
2. Beschleunigung der Management-Berichterstattung bei der VEM motors GmbH in Werragerode mit SAP HANA	Hans-Jürgen Scheruhn (Hochschule Harz) Stefan Weidner (SAP UCC Magdeburg)			
3. IT-gestützte Methodik zum Management von Datenschutzanforderungen	Christian Zinke, Kyrill Meyer, Johannes Schmidt (Universität Leipzig) Jürgen Anke (Hochschule für Telekommunikation Leipzig)			
4. Business Model-based Management	Wilhelm Berning (BeCaM GmbH) Johannes Schwarz, Nicola Terrenghi (SAP Research & Innovation / Universität Lausanne)			
5. Real-Time Usability Improvement for Business Information Systems based on SAP UI5 and SAP HANA	Sharam Dadashnia, Yannick Konrad, Peter Fattke, Peter Loos (DFK)			
6. Text Mining on Job Offers Using SAP HANA: Analyzing Skill and Competency Requirements for „Industrie 4.0“	Martina Knigge, Laina Pirtilä, Sonja Hecht, Helmut Kremer (Technische Universität München)			
7. Echtzeit Twitter-Sentiment Analyse für die US Wahi 2016	Benjamin Wagener, Stefan Weidner (SAP UCC Magdeburg)			



<sup>1</sup> <https://www.it-grc-kongress.de/programm/#programm-content-48>.

Das Plakat zur Veranstaltung ...

Erste Forschungsergebnisse zum SAP next-gen Projekt „Blockchain-Einfluß auf die Transformation von Finanzprozessen – am Beispiel des analytischen Audit im Procure-to-Pay mit SAP S4HANA“ werden im Rahmen der ISACA-IT-GRC-Konferenz im September 2017 in Berlin auf einem Kurz-Workshop präsentiert.<sup>1</sup> Damit sollen sie früh und interaktiv mit der wichtigen Zielgruppe einer solchen Anwendungsarchitektur, den IT-Auditoren diskutiert werden.



... und die Ankündigung auf der Homepage

Spannend war die Agenda der diesjährigen Konferenz Wirtschaftsinformatik: Bleibt die Wirtschaftsinformatik das digitale Transformationsfach oder transformiert die BWL nun allgemein zur „digitalen BWL“? In den zahlreichen Vorträgen und Podiumsdiskussionen wurde mir als Teilnehmerin schnell klar, dass dieses Jahr das Selbstverständnis der Wirtschaftsinformatik im Mittelpunkt stand. Es ging um die Frage, ob sie die passende Wissenschaft zur allgemeinen Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft ist. Ebenso wurde ihre Diffusion als Wirtschaftsinformatik in alle herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Fachbereiche erörtert. Das also verbarg sich hinter dem Leitthema „Towards Thought Leadership in Digital Transformation“.

Über das Thema wurde heftig, aber gesittet und in angemessenem wissenschaftlichem Duktus nicht nur plenar gestritten. Die Diskussionen fanden auch in den Pausen und den anregenden get-together-Veranstaltungen im altherwürdigen Pfalz Keller der Stadt St. Gallen sowie bei der Keynote von Prof. Dr. Stadler, Vorstandsvorsitzendem der Audi AG, in der Lokremise eine Fortsetzung.

Natürlich konnte die Kontroverse auch auf dieser Konferenz nicht abschließend gelöst werden. Ein Ergebnis wird vielmehr erst der Bildungs- und Forschungsmarkt selbst zeigen. Für weitere Information finden sich spannende Videos unter: <https://www.wi2017.ch/videos.html>.

Als Teil der Community der Wirtschaftsinformatiker wurde mir und wohl auch allen anderen Teilnehmern als Fazit sehr deutlich, dass wir zu der Kontroverse ganz persönlich Stellung beziehen und unsere Lehre und Forschung entsprechend gestalten müssen. Nur so können wir auch für uns selbst die digitale Transformation meistern.



Während der Podiumsdiskussion



Keynote von Prof. Dr. Stadler



# GEBALLTE FORSCHUNGSKOMPETENZ

Prof. Dr. Jakob Weinberg



## ... AUF DEM WISSENSCHAFTLICHEN KONGRESS FÜR DIALOGMARKETING 2016

Herbst vergangenen Jahres war die Wiesbaden Business School Gastgeber des Dialogmarketing-Kongresses des Deutschen Dialogmarketing-Verbandes (DDV), der jährlich an wechselnden Hochschulen durchgeführt wird.

Die elfte Auflage der Tagung fand am 21. September 2016 im Neubau der WBS statt. Dort präsentierten Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen aktuelle Forschungsergebnisse und diskutierten diese mit Praktikern und Kollegen. So gelang es, Wissenschaft und Praxis in den konstruktiven Dialog miteinander zu bringen und Forschungsdisziplinen interdisziplinär zu vernetzen.

Das Themenspektrum war weit gespannt und reichte von Political Marketing über Aufbau und Management von Online-Communities sowie Cross-Channel-CRM im Einzelhandel bis hin zum Thema Datenschutz. Den Referenten gelang es, die Vielfältigkeit des Dialogmarketings über verschiedene Kanäle, Plattformen und Medien hinweg aufzuzeigen. Dank der konsequenten Vernetzung von Theorie und Praxis hat sich der wissenschaftliche, interdisziplinäre Kongress des DDV in den letzten Jahren zu einer festen Größe im Eventkalender der Dialogmarketingbranche etabliert.

Diesem Ruf wurde die Veranstaltung einmal mehr auch an der Hochschule RheinMain gerecht. Dort zeichnete Prof. Dr. Jakob Weinberg für die Organisation der Veranstaltung mitverantwortlich, der sich sichtlich zufrieden mit deren Verlauf zeigt „Die vielen positiven Rückmeldungen aus Praxis und Wissenschaft unterstreichen,“ so Prof. Weinberg „dass der Kongress auch dieses Jahr wieder erfolgreich spannende aktuelle Forschungsthemen und deren Umsetzung ins Marketing aufgegriffen hat.“



Prof. Dr. Jakob Weinberg (links) mit dem Präsidenten der Hochschule RheinMain Prof. Dr. Dettlef Reymann.

Durch den Kongress führte ein Moderatoren-Duo aus Dr. Claudio Felten, Geschäftsführer und Managing Partner cmx consulting GmbH, und Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Kenntnisreich und anregend leiteten die beiden die Referenten und Teilnehmer gleichermaßen durch das straffe Tagesprogramm. Alle Fachbeiträge des Kongresses lassen sich im



Die Preisträger des Alfred-Gerardi-Gedächtnispreises 2016

Tagungsband „Dialogmarketing Perspektiven 2016/2017“ nachlesen, der im Frühjahr 2017 im Verlag Springer-Gabler erschienen ist.

Den feierlichen Höhepunkt der Veranstaltung stellte die Verleihung des Alfred-Gerardi-Gedächtnispreises dar, welcher nach dem ehemaligen Präsidenten des DDV benannt ist. Seit über dreißig Jahren prämiiert der Verband mit dieser Auszeichnung herausragende Dissertationen und Abschlussarbeiten zu Themen des Dialogmarketings. Die vier preisgekrönten Arbeiten (Beste Dissertation, Beste Masterarbeit, Beste Bachelorarbeit und Beste Diplomarbeit Akademie) wurden von den Verfassern persönlich vorgestellt und gaben Einblicke in aktuelle Forschungsfelder des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Preisträger beschäftigten sich mit den Themen In-Store Mobile Marketing, Kundenbeziehungstypen im eCommerce, Wirkungsmessung von Facebook-Beiträgen und Employer Branding zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Die Vorstellung dieser Arbeiten und die feierliche Preisübergabe rundeten den 11. wissenschaftlichen interdisziplinären Kongress für Dialogmarketing gelungen ab und weckten Vorfreude auf die nächste Auflage der Veranstaltung, die am 27. September 2017 an der Universität Kassel stattfindet. ]



# 7. STEUERTAG DER WBS UND IHK

Prof. Dr. Rainer Hartmann



## DIGITALES STEUERVERFAHREN 4.0 UND ERBSCHAFTSTEUER

Bereits zum siebten Mal hat die Wiesbaden Business School zusammen mit der Industrie- und Handelskammer Wiesbaden am 15. November 2016 ihren jährlichen Steuertag im großen Saal der IHK Wiesbaden veranstaltet. An der gut zweistündigen Vortrags- und Diskussionsveranstaltung nahmen rund 120 Interessenten, darunter zahlreiche Business-Law-Studierende der WBS, teil. Die anschließende Diskussionsleitung lag erneut bei Prof. Dr. Rainer Hartmann von der WBS.

Im ersten Themenblock stellte Frau Prof. Dr. Ursula Ley, Partnerin der Steuerkanzlei Ebner Stolz, Köln, und nebenberufliche Hochschullehrerin an der TH Köln, die größte Reform des steuerlichen Verfahrensrechts seit 1977 vor. Frau Prof. Ley erläuterte anhand vieler Beispiele in eingängiger Vortragsweise, wie die Finanzverwaltung zukünftig von der beiderseits weit mehr als 200 Jahre praktizierten papierbasierten Kommunikation zwischen Bürger und Finanzamt zum digitalisierten Steuerverfahren 4.0 übergeht. Der Bürger soll (muss nicht) in Zukunft z.B. seinen Steuerbescheid selbst in seinem erst noch einzurichtenden digitalen Postfach abrufen können. Auch werde zukünftig eine echte Steuerveranlagung mit eigener Sachermittlung des Finanzamts nur mehr die große Ausnahme sein. Stattdessen wird alles aus der elektronisch an das Finanzamt übermittelten Steuererklärung ohne Zwischenschritte in den Steuerbescheid überführt. So wird es nur noch stichprobenartige Überprüfungen innerhalb der Finanzverwaltung im voll digitalisierten Besteuerungsverfahren geben. Chancen und rechtliche Risiken wurden von Frau Prof. Ley deutlich aufgezeigt. Insgesamt haben die Referentin und die Zuhörer die Reform überwiegend positiv und als Schritt in die Moderne gewürdigt.

Die Erbschaftsteuerreform war – schon das dritte Mal auf dem Wiesbadener Steuertag – zweites Thema der Nachmittagsveranstaltung. Herr Dr. Rainer Kambeck, Leiter Steuern des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) in Berlin, erläuterte den erst im September 2016 zustande gekommenen Kompromiss zur neuen Erbschaftsteuer. Die beiden großen Volksparteien CDU und SPD hatten bekanntlich völlig unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf die Begünstigung der besonders großen Betriebsvermögen in der Erbmasse. Nachdem die alte Regelung durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum 30. Juni 2016 endgültig außer Kraft getreten ist, herrschte größte rechtliche Unsicherheit, ob und welches Erbschaftsteuerrecht danach überhaupt gelte. Denn auf ein neues, rechtzeitiges Gesetz konnte sich der Gesetzgeber nicht verständigen.



Prof. Dr. Griesar, Dekan der WBS (links) und Dr. Gastl, Präsident der IHK (rechts) mit Referenten und Organisatoren.

Herr Dr. Kambeck erläuterte die Historie und die nun gefundenen Kompromisse. Letztlich wurden die zahlreichen Vergünstigungsregeln überall ein wenig zurück gefahren, was bei den – wenn auch nur wenigen – betroffenen Unternehmererben zu einer höheren Erbschaftsteuer als bisher führen wird. Das große Spannungsfeld zwischen Fortführung der Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze in Deutschland, ohne dass die Erbschaftsteuer zu einer echten „Betriebsgefahr“ wird, und dem Anspruch an Gleichbehandlung und gleicher Bewertung aller Vermögenswerte in der Erbschaftsteuer, wurde wieder einmal deutlich.

Die WBS dankt Dr. Friedemann Götting-Biwer, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Wiesbaden, für seine tatkräftige Unterstützung bei der Ausrichtung des Steuertags. Die Tradition wird fortgesetzt – der achten Steuertag ist im November 2017 geplant. ┘

# IFRS 16

Prof. Dr. Christian Fink



## Neuregelung der Leasingbilanzierung nach dem Right of Use Ansatz beim Leasingnehmer

### 1. Einleitung

„One of my great ambitions before I die is to fly in an aircraft that is on an airline’s balance sheet.”<sup>1</sup> Mit diesen Worten eröffnete Sir David Tweedie, ehemaliger Vorsitzender des International Accounting Standards Board (IASB), bereits im Jahre 2008 seine Kritik an den Vorgaben des derzeitigen IAS 17 zur Leasingbilanzierung und läutete damit die fast zehnjährige Überarbeitung der internationalen Bilanzierungsregeln für Leasingverhältnisse ein. Mit der Veröffentlichung des Standards IFRS 16 „Leases“ am 13. Januar 2016 schließt das IASB nunmehr seine umfangreichen Arbeiten an den bestehenden Vorgaben zur Leasingbilanzierung ab und möchte damit einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der bilanziellen Behandlung von Leasingverhältnissen herbeiführen. So ist einer der Hauptkritikpunkte an IAS 17, dass sich mit der Kategorisierung von Leasingverhältnissen in Finance und Operate Leases beim Leasingnehmer eine Praxis der außerbilanziellen Erfassung von Leasingverhältnissen herausgebildet hat, die durch zielgerichtete Vertragsgestaltung seitens der Bilanzierenden auch weithin genutzt wird.<sup>2</sup> Die darin begründete abschlusspolitische Informationsbeeinflussung möchte das IASB durch die Einführung des sog. Right of Use Ansatzes beim Leasingnehmer auf konzeptioneller Grundlage verhindern. Nach diesem Ansatz soll – zumindest beim Leasingnehmer – eine grundsätzliche Erfassung aller Leasingverhältnisse (mit Ausnahmen) erfolgen, unabhängig davon, wer die wesentlichen Chancen und Risiken aus dem Vertragsverhältnis trägt. Konzeptionell fragwürdig mutet dabei jedoch an, dass diese Neuerungen lediglich beim Leasingnehmer wirken, der Leasinggeber hingegen weiterhin fast unverändert Finance und Operate Leases für seine Bilanzierungsentscheidung abgrenzt. Der neue Standard ist für

Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Eine Vorabanwendung ist bei gleichzeitiger Anwendung von IFRS 15 möglich, wobei innerhalb der EU zusätzlich die Übernahme des Standards im Rahmen des Endorsementverfahrens zu berücksichtigen ist.

### 2. Überblick über die Neuregelungen

#### 2.1 Leasingdefinition

IFRS 16.9 definiert ein Leasingverhältnis als einen Vertrag, der das Nutzungsrecht an einem identifizierten Vermögenswert für einen bestimmten Zeitraum gegen eine entsprechende Gegenleistung einräumt. Darüber hinaus muss der Vertrag dem Nutzer – also dem Leasingnehmer – sowohl das Recht auf im Wesentlichen alle wirtschaftlichen Vorteile aus der Nutzung des Leasinggegenstands als auch die Kontrolle über die Art der Nutzung desselben über die Vertragslaufzeit einräumen. Diese formalistische, kriterienbasierte Leasingdefinition führt dazu, dass dem Bilanzierenden in praxi erneut nicht unerhebliches bilanzpolitisches Potenzial bei der Gestaltung von Leasingverhältnissen bzw. bei der Auslegung der einschlägigen Kriterien erwächst. So wird der Gestaltungsspielraum weg von der Klassifizierung eines Leasingverhältnisses in Finance oder Operate Lease und hin zu der Prüfung (vor-)verlagert, ob überhaupt ein Leasingverhältnis besteht.<sup>3</sup> Spielräume bieten sich beispielsweise bereits bei der Frage, ob dem Leasingverhältnis ein identifizierter Vermögenswert zugrunde liegt. Dies kann bejaht werden, wenn im Leasingvertrag – explizit oder implizit – die Nutzung eines bestimmten Leasinggegenstands festgeschrieben wird.<sup>4</sup> Eine entsprechende Beurteilung bezieht v.a. substantielle Austauschrechte des Lieferanten ein (IFRS 16. B14), die

1) Tweedie, Prepared Remarks of Sir David Tweedie, Toronto 2008, einsehbar im Internet unter [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org) (letzter Abruf: 30.07.2017).

2) Vgl. Dinh/Fink/Schultze/Schabert, PiR 2017, S. 236.

3) Vgl. auch Vosseler, WPg 2016, S. 185.

4) Vgl. zur Detaildiskussion u.a. Nemet/Heyd, PiR 2016, S. 67 f.

z.B. im Falle einer uneingeschränkten Austauschbarkeit des Leasinggegenstands durch den Kunden vorliegen. Somit kann durch zielgerichtete Vertragsgestaltung Einfluss darauf genommen werden, ob es sich bei dem Sachverhalt um ein Leasingverhältnis gem. IFRS 16 oder einen Dienstleistungsvertrag zur Nutzungsüberlassung handelt.<sup>5</sup> Letzterer liegt nicht im Anwendungsbereich von IFRS 16 und ist als schwebendes Geschäft „off-balance“ zu erfassen – vergleichbar mit bisherigen Operate Leases. Eine umfassende Vermeidung bilanzpolitischer Potenzials gelingt also auch mit IFRS 16 nicht.

Aufgrund vielfältiger Kritik in den Entwurfsphasen<sup>6</sup> zum neuen Standard gewährt das IASB in der Finalversion Ausnahme- bzw. Vereinfachungsregelungen zum einen für kurzfristige Leasingverhältnisse mit Laufzeiten von bis zu zwölf Monaten, zum anderen für geringwertige Leasingverhältnisse. Die Vereinfachung resultiert aus der Möglichkeit (explizites Wahlrecht), anstatt der „on-balance“ Erfassung nach IFRS 16 für diese Leasingverhältnisse eine lineare Aufwandserfassung vorzunehmen. Die Geringwertigkeit eines Leasingverhältnisses wird anhand des Werts des Leasinggegenstands beurteilt, wobei eine grundsätzliche Wesentlichkeitsbetrachtung keine Rolle spielt (IFRS 16.B4). Stattdessen stellt das IASB auf eine Absolutbetrachtung ab und formuliert in IFRS 16.BC100 eine betragsmäßige Wertgrenze von 5.000 USD, wobei diese lediglich als Richtwert in Bezug auf den Neuwert des Leasinggegenstands zu verstehen ist und kein Fixum darstellt. In praxi ist der Richtwert vor dem Hintergrund der unternehmens- oder branchenspezifischen Gegebenheiten anzupassen. Das Wahlrecht zur aufwandswirksamen Erfassung kann bei kurzfristigen Leases für jede Vermögenskategorie, bei geringwertigen Leasinggegenständen für jeden einzelnen Vermögenswert separat ausgeübt werden (IFRS 16.8).

Schließlich bietet das IASB dem Leasingnehmer mit dem Portfolioansatz eine weitere Vereinfachungsregel. Dabei fasst der Leasingnehmer homogene Leasingverträge zu einem Portfolio zusammen, so dass IFRS 16 auf das Vertragsportfolio und nicht auf den Einzelvertrag angewendet werden kann. Allerdings dürfen dazu die Auswirkungen aus dem Portfolioansatz im Vergleich zur Einzelbetrachtung nicht wesentlich sein (IFRS 16.B1). Aus bilanzpolitischer Sicht könnte die Portfoliobilanzierung interessant sein, da der zeitliche Versatz der Einzelverträge innerhalb des Portfolios ausgeglichen wird und dadurch die GuV-Effekte geglättet werden.

## 2.2 Ansatz und Erstbewertung

Der Right of Use Ansatz führt beim Leasingnehmer dazu, dass – abgesehen von den oben genannten Ausnahmen – alle Leasingverhältnisse bilanziell erfasst werden. Dazu aktiviert der Leasingnehmer das Nutzungsrecht an dem Leasinggegenstand und passiviert eine entsprechende Leasingverbindlichkeit (IFRS 16.22). Die Leasingverbindlichkeit spiegelt den Barwert der Verpflichtung wider, künftig Leasingzahlungen zu leisten (IFRS 16.26). Der Barwert wird determiniert durch:

- die Höhe der Leasingzahlungen,
- den Diskontierungszinssatz und
- die Leasinglaufzeit.

Die Leasingzahlungen berücksichtigen fixe, aber auch bestimmte variable Zahlungen. Voraussetzung für den Einbezug variabler Leasingzahlungen ist, dass diese wirtschaftlich quasi-fix oder an einen Index/Zinssatz gekoppelt sind. Nicht in die Barwertermittlung einbezogen werden hingegen nutzungs- oder umsatzabhängige Leasingzahlungen. Dies könnte aus bilanzpolitischer Sicht dazu verleiten, die Leasingzahlungen zur Minderung des Schuldenausweises per Vertragsgestaltung möglichst stark an Nutzungsintensität oder Umsatz zu knüpfen. Allerdings wirkt diese Art der Bilanzpolitik nur, wenn nicht Erfahrungswerte auf eine gewisse (Mindest-) Nutzung hindeuten, die wirtschaftlich betrachtet im Sinne quasi-fixer Zahlungen auszulegen ist. Daneben zählen ggf. erwartete Zahlungen aus Restwertgarantien, aus der Ausübung von Kaufoptionen (sofern hinreichend sicher) und aus der vorzeitigen Beendigung des Leasingvertrags (sofern in der Laufzeit enthalten) zu den Leasingzahlungen. Die Aktivierung des Nutzungsrechts am Leasinggegenstand erfolgt zu Anschaffungskosten. Diese entsprechen in ihrer Höhe weitestgehend der Leasingverbindlichkeit. Die Anschaffungskosten beinhalten nach IFRS 16.24 zudem etwaige „Vormieten“<sup>7</sup>, anfängliche direkte Kosten des Leasingnehmers sowie vertraglich vereinbarte Rekultivierungs- oder Rückbaukosten. Anreizzahlungen des Leasinggebers mindern die Anschaffungskosten.

Als Diskontierungszinssatz wird bei der Barwertermittlung grundsätzlich der dem Leasingverhältnis zugrunde liegende Zinssatz verwendet. Kann dieser nicht ermittelt werden, ist der Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers heranzuziehen. Im Gros der Fälle dürfte in der Anwendungspraxis eine vernünftige Schätzung des dem Leasingverhältnis zugrunde liegenden Zinssatzes möglich sein. Diese kann i.d.R. aus dem Wert des Leasinggegenstands, dessen voraussichtlichem Restwert am Leasing-

5) Vgl. Findeisen/Adolph, DB 2016, S. 487; ähnlich auch Gruber/Hartmann-Wendels, KoR 2016, S. 442.

6) Vgl. stellvertretend zu ED/2013/6 Dinh/Fink/Schultze, PIR 2013, S. 367 ff.; Schosser/Fink, FLF 2014, S. 95 ff. sowie zu ED/2010/9 Dinh/Fink/Schultze, KoR 2011, S. 458 ff.

7) Vgl. dazu Bardens/Kroner/Meurer, KoR 2016, S. 389.

### Seite 30:

8) Vgl. PwC (Hrsg.), Manual of accounting IFRS 2015, Chapter 19.68; a.A. z.B. Gruber/Hartmann-Wendels, KoR 2016, S. 448, die von einem faktischen Wahlrecht sprechen.

9) Vgl. Dinh/Fink/Schultze, PIR 2013, S. 369.





laufzeitende und den Leasingzahlungen abgeleitet werden.<sup>8</sup> Allerdings sollten hierbei stets Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigt werden.

Kernbestandteil der Laufzeit des Leasingverhältnisses ist gem. IFRS 16.18 die unkündbare Leasinglaufzeit. Verlängerungs-/Kündigungsoptionen werden einbezogen, wenn ihre (Nicht-)Ausübung hinreichend sicher ist. Bilanzpolitisches Ermessen ergibt sich hierbei u. a. aus der Beurteilung dessen, was als „hinreichend sicher“ zu verstehen ist. Hier können erneut vertragsgestaltende Maßnahmen abgeleitet werden, z. B. die Festsetzung nur kurzer Grundmietzeiten ergänzt um komplexe Optionsregeln. Allerdings sind bei der Beurteilung der Ausübungswahrscheinlichkeit der Optionen nach IFRS 16.B37 u.a. aktuelle Marktbedingungen, bedeutende Mietereinbauten oder Kosten der Vertragskündigung bzw. eines Anbieterwechsels zu berücksichtigen.

### 2.3 Folgebewertung

Da es sich bei dem Nutzungsrecht um einen abnutzbaren Vermögenswert handelt, ist dieses planmäßig abzuschreiben. Die Abschreibung wird über den kürzeren Zeitraum aus Leasinglaufzeit und wirtschaftlicher Nutzungsdauer des Leasinggegenstands vorgenommen. Sieht das Leasingverhältnis die Übertragung des rechtlichen Eigentums vor oder ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten von der Ausübung einer etwaigen Kaufoption auszugehen, erfolgt die Abschreibung über die wirtschaftliche Nutzungsdauer (IFRS 16.32). Wertminderungen sind nach den Regelungen zum Impairment Test gem. IAS 36 vorzunehmen. Abweichende Vorschriften bestehen für Nutzungsrechte, die sich auf zum Fair Value bewertete Renditeimmobilien oder neubewertete Sachanlagen beziehen.

Die Leasingverbindlichkeit wird nach dem Erstantritt schrittweise über die Leasinglaufzeit getilgt. Dazu werden die Leasingzahlungen in einen Tilgungs- und einen Zinsanteil aufgespalten. Der Tilgungsanteil wird dabei mit der Leasingverbindlichkeit verrechnet, der Zinsanteil wird als Zinsaufwand GuV-wirksam erfasst. Im Vergleich zur i.d.R. linearen Aufwandserfassung bei einem Operate Lease nach IAS 17 wird nach IFRS 16 zu Beginn des Leasingverhältnisses ein tendenziell höherer Aufwand erfasst, gegen Ende des Leasingverhältnisses dagegen ein niedrigerer Aufwand. Dies liegt darin begründet, dass sich der Zinsaufwand aus der Multiplikation des Diskontierungzinssatzes mit einer stetig sinkenden Restverbindlichkeit ergibt. Addiert man diesen Zinsaufwand mit den regelmäßig linearen Abschreibungsbeträgen auf das Nutzungsrecht, resultiert daraus ein

degressiver Aufwandsverlauf nach IFRS 16. Im direkten Vergleich mit einem Operate Lease nach IAS 17 ergibt sich daraus ein entsprechender Front Loading Effekt in der GuV.<sup>9</sup>

### 2.4 Ausweis

Bereits die Neuerungen zu Ansatz und Bewertung lassen deutliche Änderungen des Bilanzbildes, aber auch in GuV und Kapitalflussrechnung vermuten. Dies wird durch die Neuregelungen zum Ausweis teilweise noch verstärkt. Das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand ist in der Bilanz unter dem Posten auszuweisen, dem der Leasinggegenstand auch beim Eigenerwerb zugeordnet worden wäre. Dabei ist ein separater Ausweis jedoch nicht zwingend. Sollte auf den separaten Bilanzausweis des Nutzungsrechts unter dem jeweiligen Posten verzichtet werden, ist es im Anhang anzugeben (IFRS 16.47). Analog ist hinsichtlich der Leasingverbindlichkeit zu verfahren. Wurden nach IAS 17 vornehmlich Operate Leases klassifiziert, führt IFRS 16 also voraussichtlich zu einer Bilanzverlängerung. Die Leasingverbindlichkeit ist zudem in einen kurz- und einen langfristigen Teil aufzugliedern.

Neben den bilanziellen Konsequenzen wirkt IFRS 16 auch in nicht unerheblichem Maße auf das Bild der GuV. Wurden die Leasingraten bei einem Operate Lease nach IAS 17 vollumfänglich als Leasing- oder Mietaufwand im operativen Ergebnis erfasst, belasten nach dem Right of Use Ansatz die Abschreibung des Nutzungsrechts und der getrennt auszuweisende Zinsaufwand aus der Aufzinsung der Verbindlichkeit andere Bereiche der GuV. Die folgende Abbildung stellt die Veränderungen in der Ergebnisrechnung bei bilanzieller Erfassung nach IFRS 16 im Vergleich zu einem Operate Lease nach IAS 17 graphisch dar.

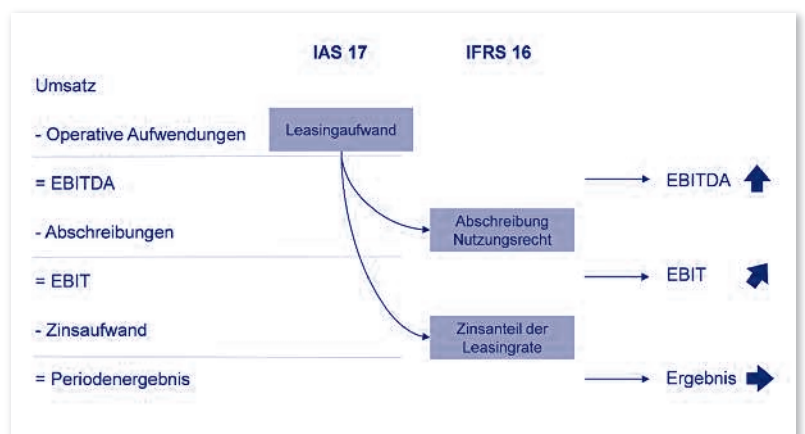


Abbildung in Anlehnung an Reuter/Fink, in: Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.), Aktuelle Informationen Betriebswirtschaft 11/2016, Teil 3 Kap. 2, S. 5.

Hinzu kommt, dass durch den oben bereits beschriebenen Front Loading Effekt die GuV in früheren Jahren – zu Beginn des Leasingverhältnisses – stärker belastet wird.

Neben den bilanziellen und erfolgsrechnungsbezogenen Änderungen wirkt sich IFRS 16 auch auf die Kapitalflussrechnung aus. Werden nach IAS 17 die gesamten Leasingzahlungen des Leasingnehmers bei einem Operate Lease im operativen Cashflow erfasst, erfolgt nach IFRS 16 eine getrennte Erfassung von Tilgungs- und Zinsanteil aus den Leasingzahlungen. Nach IFRS 16.50 (a) ist der Tilgungsanteil im Finanzierungscashflow zu erfassen, bzgl. des Zinsanteils

besteht für den Leasingnehmer nach IFRS 16.50 (b) i.V.m. IAS 7.31 ein Wahlrecht, diesen dem operativen oder dem Finanzierungscashflow zuzuordnen. Sonderregelungen gelten für Cashflows, die aus der Anwendung der Vereinfachungsregeln (vgl. Abschnitt 2.1) resultieren. Wurden nach IAS 17 also verstärkt Operate Leases erfasst, sollte der operative Cashflow unter Anwendung des IFRS 16 ansteigen, wohingegen ein sinkender Finanzierungscashflow zu erwarten ist. Entsprechend verändert sich auch der Free Cashflow als Differenz von operativem und Investitionscashflow.

Schließlich führt IFRS 16 zu einer Ausweitung der Anhangangaben. Die neuen Angaben, z. B. zu künftigen finanziellen Belastungen aus einem Leasingvertrag, sollen den Abschlussadressaten bei der Beurteilung der Auswirkungen des Leasingverhältnisses auf zukünftige Erträge und Zahlungsströme des Unternehmens unterstützen (vgl. IFRS 16.89 ff.).

### 3. Kennzahlenwirkung des IFRS 16

Wie oben aufgezeigt, wird die Anwendung des IFRS 16 auf Leasingverträge das Bild der Bilanz, GuV und Kapitalflussrechnung im Vergleich zu IAS 17 in z.T. nicht unerheblichem Maße verändern. Dies ist in der Folge mit Auswirkungen auf Kennzahlen und Kennzahlensysteme verbunden, die bei der externen Jahresabschlussanalyse regelmäßig verwendet werden. Eine Kennzahl, die in besonderem Maße von den Auswirkungen des IFRS 16 betroffen sein wird, ist die Eigenkapitalquote. Die verstärkt bilanzielle Erfassung von Leasingverhältnissen nach IFRS 16 gegenüber der außerbilanziellen Erfassung von Operate Leases nach IAS 17 dürfte für viele Unternehmen zu einer Bilanzverlängerung führen, die durch die Aktivierung des Nutzungsrechts und die entsprechende Passivierung einer Verbindlichkeit ausgelöst wird. Auf diese Weise steigt der Fremdkapitalanteil an der Bilanzsumme, wodurch die Eigenkapitalquote sinkt und im Umkehrschluss der Verschuldungsgrad (als Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital) steigt. Gerade dieses Absinken der Eigenkapitalquote bei der bilanziellen Erfassung eines Leasingverhältnisses wird häufig als Grund dafür angeführt, warum viele Unternehmen Leasingverträge unter IAS 17 durch Vertragsgestaltung in Richtung eines Operate Lease entwickelten. Dies ist nur allzu nachvollziehbar, da die Eigenkapitalquote häufig als Indikator für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens herangezogen wird und sich ihre Entwicklung auch negativ auf Financial Covenants, interne

Controllinggrößen oder kennzahlenbezogene Anreizsysteme auswirken kann.<sup>10</sup> Aber auch Rentabilitätskennzahlen wie z. B. die Gesamtkapitalrentabilität, die häufig im Rahmen der erfolgswirtschaftlichen Abschlussanalyse eingesetzt wird, werden sich mit dem Right of Use Ansatz des IFRS 16 verändern. Je nach Definition der Kennzahl, d. h. je nach Zusammensetzung von Zähler und Nenner, werden Rentabilitätsgrößen in der Tendenz etwas stärker oder weniger stark abnehmen. Dies liegt insbesondere daran, dass der Zähler der Rentabilitätskennzahl (Ergebnisgröße, siehe dazu Abschnitt 2.4) im Regelfall durch einen höheren Anstieg des Nenners (Kapitalgröße) überkompensiert werden dürfte.

Aber auch weniger prominente Kennzahlen – so z.B. der Zinsdeckungsgrad, der sich aus EBITDA im Verhältnis zum Zinsaufwand ergibt – können durch IFRS 16 beeinflusst werden. Während der EBITDA durch die differenzierte Erfassung von Abschreibung und Zinsaufwand gegenüber einem Operate Lease nach IAS 17 deutlich ansteigt, bleibt der Anstieg des Zinsaufwands hinter dieser Entwicklung zurück. In der Konsequenz führt IFRS 16 in dieser Konstellation also zu einem verbesserten Zinsdeckungsgrad. Schließlich kann sich auch ein auf der Basis von Abschlussdaten ermittelter Unternehmenswert durch die Anwendung von IFRS 16 verändern. Dies ist eine direkte Folge der Auswirkungen des Standards auf die Ergebnis- wie auch die Kapitalflussrechnung,<sup>11</sup> die sich z. B. im Rahmen von DCF-Verfahren über die Verwendung eines geänderten Free Cashflows (vgl. Abschnitt 2.4) oder die simple Anwendung von EBIT- bzw. EBITDA-Multiples ergibt.

Es ist heute noch nicht absehbar, ob die mit der Anwendung von IFRS 16 verbundenen Änderungen tatsächlich zu signifikanten Veränderungen in Entscheidungsmodellen von Abschlussadressaten führen werden. Festzustellen ist jedoch, dass v.a. Analysten schon heute die Angaben zu Operate Leases im IFRS-Anhang zur Anpassung ihrer Datenbasis im Sinne einer Erhöhung der Aussagekraft und der Vergleichbarkeit der Abschlussinformationen verwenden.<sup>12</sup>

### 4. Schlussbetrachtung

Mit IFRS 16 hat das IASB einen Standard verabschiedet, der in Wissenschaft und Praxis lange und kontrovers diskutiert wurde. Das Ergebnis ist ein Standard, der zum einen eine Vielzahl von Ausnahmeregelungen beinhaltet, zum anderen bilanzpolitische Gestaltungsspielräume nicht begrenzt, sondern lediglich verlagert.

Der Umfang der abschlussanalytischen Auswirkungen des IFRS 16 hängt weitestgehend von branchen- bzw. unternehmensspezifischen Gegebenheiten ab, also u.a. vom bisherigen Umfang von und Umgang mit Leasing und dessen bilanzieller Abbildung. Zudem bleibt abzuwarten, inwiefern die Neuerungen tatsächlich ein Bilanzbild vermitteln, welches aus Sicht des Abschlusslesers entscheidungsnützlich ist. In jedem Fall scheint es jedoch unverzichtbar, frühzeitig auf die mit IFRS 16 verbundenen Veränderungen hinzuweisen und die Auswirkungen des Standards offen an unternehmensinterne wie auch -externe Adressaten zu kommunizieren. ]

10) Vgl. auch Kajüter/Meinhövel, KoR 2016, S. 435.

11) Vgl. Bauer/Gallert, WPg 2016, S. 326.

12) Vgl. u.a. Coenenberg/ Haller/Schultze, Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 24. Aufl., Stuttgart 2016, S. 1036.

# 25 JAHRE »MAASTRICHTER VERTRAG«

Prof. Dr. Stefan Schäfer



Am 7. Februar 1992 ratifizierten die Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft (EG) den »Maastrichter Vertrag« und machten die Mixtur aus Staatenbund und Bundesstaat so zu einer Union, der »Europäischen Union« (EU).

Das im laufenden Jahr begangene Silberjubiläum von „Maastricht“ wird vielerorts zum Anlass genommen, eine Bilanz der Vereinbarungen zu ziehen. Vielen Beobachtern ist dabei kaum zum Feiern zumute. Dies liegt an einem wesentlichen Ergebnis der Vertragsratifizierung einige Wochen vorausgehenden Maastrichter Konferenz vom Dezember 1991: die Staats- und Regierungschefs einigten sich auf eine Wirtschafts- und Währungsunion. Auch wenn sich die nun folgenden Ausführungen, wie so viele andere auch, ausschließlich mit den monetären Aspekten von „Maastricht“ befassen, soll nicht verschwiegen werden, dass die holländische Kleinstadt Schauplatz einer ganzen Reihe weiterer weitreichender Beschlüsse war: Eine Unionsstaatsbürgerschaft wurde eingeführt, ebenso das kommunale Wahlrecht für EU-Ausländer; außerdem stärkte man die Rechte des Europäischen Parlamentes, stieß eine bessere Zusammenarbeit in der Innen- und Justizpolitik an und wollte den Weg zu einer gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik frei machen.

## Lange Vorgeschichte

Die Einigung auf den „Euro“ (der damals noch nicht so hieß) war es aber, die den „Vertrag über die Europäische Union“, so die offizielle Bezeichnung, zur wichtigsten Weichenstellung der Europäischen Einigung seit den Römischen Verträgen machte. Die Mitteilung, die nationalen Währungen würden abgeschafft, kam zwar für die meisten Europäer Ende 1991 wie der berühmte Blitz aus heiterem Himmel; für Kenner der Materie war „Maastricht“ jedoch nur Zwischenstation auf einem damals schon ein Vierteljahrhundert andauernden Weg in Richtung einer monetären Integration Europas. Begonnen hatte dieser mit dem Ende der 1960er Jahre von der „Werner-Kommission“ (einer Arbeitsgruppe unter Vorsitz des damaligen luxemburgischen Premierministers Pierre Werner) erarbeiteten „Werner-Plan“, der die stufenweise Entwicklung einer Wirtschafts- und Währungsunion bis zum Jahr 1980 vorsah.

## Die Maastricht-Kriterien und der Stabilitäts- und Wachstumspakt

Um eine ökonomisch und wirtschaftspolitisch möglichst homogene Währungsgemeinschaft zu etablieren, einigten sich die Staats- und Regierungschefs in Maastricht auf fünf Kriterien, die erfüllen sollte, wer an der gemeinsamen Währung teilnehmen wollte: Das jährliche Budgetdefizit sollte 3% und der gesamte Schuldenstand 60% der jährlichen Wirtschaftsleistung nicht übersteigen; die Inflationsrate sollte nicht höher sein als 1,5 Prozentpunkte über dem Mittelwert der drei preisstabilsten Länder; das Land sollte mindestens zwei Jahre ohne Abwertung am Wechselkursmechanismus des Europäischen Währungssystem teilgenommen haben; und der durchschnittliche langfristige Nominalzinssatz sollte nicht mehr als zwei Prozentpunkte über dem entsprechenden Satz in jenen drei EU-Staaten liegen, die auf dem Gebiet der Preisstabilität das beste Ergebnis erzielen.

Mit dem »Stabilitäts- und Wachstumspakt« wollte insbesondere die Bundesregierung für langfristig solide Staatsfinanzen in der Eurozone sorgen und so die diesbezüglichen Bedenken in der deutschen Öffentlichkeit entkräften. Dabei stand das Defizitkriterium im Vordergrund: Die jährliche staatliche Neuverschuldung sollte 3% des BIP nicht übersteigen. Außer in konjunkturellen Notlagen oder im Falle von Naturkatastrophen sollten Verstöße im Extremfall Geldbußen (zwischen 0,2% und 0,5% des BIP) nach sich ziehen. Sog. »Defizitverfahren« wurden zwar immer mal wieder eingeleitet, führten aber nie zur Bestrafung der Sünder.



Doch daraus wurde nichts. 1979 hob man stattdessen das „Europäische Währungssystem“ (EWS) aus der Taufe, im Kern ein System fixer Wechselkurse mit der D-Mark als faktischer Ankerwährung und der Bundesbank als Leit-Zentralbank. Das EWS stellte insbesondere Frankreich und Italien wiederholt vor die Wahl, entweder abzuwerten (und einen Gesichtsverlust zu erleiden) oder die stabilitätsorientierte Politik der Bundesbank nachzuvollziehen (und eine Dämpfung der Konjunktur in Kauf zu nehmen). Ende der 1980er Jahre schien das EWS gut zu funktionieren. Spannungen waren die Ausnahme und die Zahl teilnahmewilliger EG-Länder stieg.

In dieser Situation entschieden sich die EG-Staats- und Regierungschefs auf dem Gipfel in Hannover 1988, eine Arbeitsgruppe unter Vorsitz von EG-Kommissionspräsident Jacques Delors einzusetzen, die konkrete Pläne für die Errichtung einer Wirtschafts- und Währungsunion entwickeln sollte und im Frühjahr 1989 den „Delors-Bericht“ vorlegte. In einem dreistufigen Prozess sollte eine Europäische Zentralbank installiert und eine europäische Einheitswährung eingeführt werden. Dass Deutsche Einheit und Europäische Währungsunion „zwei Seiten derselben Medaille“ (Helmut Kohl) seien, stimmt also nur teilweise. Fakt ist: Die konkreten Planungen für eine Einheitswährung lagen bereits auf dem Tisch, als noch niemand von der Wiedervereinigung zu träumen wagte.

#### Zögerliche Reaktion der Deutschen

Nun galt es, die Deutschen davon zu überzeugen, von ihrer innig geliebten D-Mark Abschied zu nehmen und sich auf eine ungewisse

währungspolitische Zukunft einzulassen. „Strenge Kriterien“ für die Aufnahme von Ländern in die Währungsunion sollten ihnen dies ebenso erleichtern wie die Versicherung, die „EZB [werde] so stark und unabhängig wie die Bundesbank“. Zur Überraschung vieler Beobachter konnte die Bundesregierung beides – die „Maastricht-Kriterien“ und die institutionelle Ausgestaltung der Europäischen Zentralbank – durchsetzen. Um zu verhindern, dass mangelnde fiskalpolitische Disziplin des einen oder anderen Mitgliedslandes nach Eintritt in die Währungsunion Druck auf die Zentralbank nach sich ziehen würde, beschloss man einen „Stabilitäts- und Wachstumspakt“, der die Teilnehmer langfristig einer strengen Haushaltsdisziplin unterwerfen sollte (siehe Kasten).

Um die anfangs mehr als zögerlichen Deutschen positiv zu stimmen, warf sich das politische Establishment, allen voran der Bundeskanzler, in einen Marketingfeldzug, in dem die immer gleiche Botschaft, nämlich dass der Euro genauso stark wie die D-Mark und die EZB genauso unabhängig wie die Bundesbank sein werde, auf unterschiedlichen Wegen verbreitet werden sollte. Dass die Europäische Zentralbank ihren Sitz in Frankfurt nehmen würde, hatte für die Deutschen wegen der dort ebenfalls ansässigen und von ihnen hoch geachteten Bundesbank große symbolische Bedeutung. Das heftige Werben für den Euro, nicht zuletzt aber auch die Ansiedlung der EZB in Frankfurt, schien 1999 zumindest für eine knappe Mehrheit der Deutschen Grund genug gewesen zu sein, die Einführung des Euro zu befürworten. Das ist zwar keine überragende Zustimmung, stellt gegenüber dem guten Drittel in den Jahren zuvor aber eine deutliche Steigerung dar.

#### 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/>

# KÖNNEN WERBEKAMPAGNEN DAS IMAGE DER EUROPÄISCHEN UNION VERBESSERN?

Prof. Dr. Frank Görgen / Phuong Thao Tran



**Die Werbegestalter hatten bei der Entwicklung ihrer letzten Imagekampagne für die Europäische Union einen schweren Stand. Es häuften sich spektakuläre Ereignisse, die EU-Skeptikern Auftrieb gaben:**

Der Steuerzahler wurde für einige Bankenrettungen zur Kasse gebeten. Dramatisch hohe Arbeitslosenquoten und Schuldenberge führten mehrere Peripherieländer des Euro-Raums in einen drohenden Staatsbankrott. Der Aufkauf von Anleihen dieser Länder durch die EZB sowie deren Niedrigzinspolitik stoßen bis heute auf Kritik. Rechtspopulistische Bewegungen bekamen einen starken Zulauf. Mit dem Brexit erlitt die Europäische Vision zuletzt ihre vorläufig schlimmste Niederlage.

**Wie erfolgreich sind die Bemühungen der Werbegestalter zum Aufbau eines besseren EU-Images unter diesen erschwerten Bedingungen? Dieser Frage ging Phuong Thao Tran in einer empirischen Studie über die EU-Werbekampagne »Für Sie da.« nach.**

## 1. Ausgangssituation und Werbeziel der EU

Im Jahre 2011, vor Entwicklung der Werbekampagne, hatten nach der von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebenen Eurobarometer-Umfrage 47 % der Befragten aus allen EU-Ländern eine EU-Mitgliedschaft befürwortet. Die höchsten Zustimmungsraten wurden mit 63 % in Irland verzeichnet. Auch in Deutschland und Spanien war die Mehrheit mit 54 bzw. 55 % für eine EU-Mitgliedschaft.<sup>1</sup>

Eine gute Kommunikationsstrategie beginnt mit einer Zielformulierung, die eine starke Vision beinhaltet, aber dennoch authentisch und für die Bevölkerung im Alltag spürbar ist. Zudem sollte sich der Werbetreibende von den Alternativen positiv abheben. Lange galt die Europäische Union als alternativlos. Spätestens mit dem Ergebnis des Referendums in Großbritannien änderte sich die Lage. Die Grundsätze einer guten Werbeziel-formulierung sind schon für Markenartikelhersteller eine harte Herausforderung. Jedoch können Konsumenten deren Versprechen häufig selbst überprüfen. Betrachter einer Anzeige von BMW können sich zum Beispiel während einer Testfahrt einen Eindruck verschaffen, ob die beworbenen Produkteigenschaften, wie z. B. sportliches Fahren, tatsächlich zutreffen. Das innere Bild der

EU ist dagegen für viele Bürger komplex und wenig greifbar. Einen Vergleich zu den Alternativen können allenfalls ältere Menschen anstellen, die noch Zoll-schranken kannten und Millionen von italienischen Lira, spanischen Pesetas und griechischen Drachmen in ihren Händen hielten. Die korrekte Einschätzung des Nutzens der EU für den Alltag insgesamt ist eine andere Welt. Wie schwer eine solche Einschätzung ist, zeigen die Unsicherheiten bei der aktuellen Bewertung der ökonomischen Folgen des Brexits, der selbst renommierten Ökonomen einige Rätsel aufgibt. „Die EU ist für mich zu weit weg und hat mit meinem Alltag nichts zu tun.“ ist ein weit verbreitetes Statement.<sup>2</sup> Mit ihrer Kampagne „Für Sie da“ möchte die Europäische Union genau an diesem wunden Punkt anknüpfen und ihren Nutzen für den Alltag ihrer Bürger durch Programme und Aktivitäten aufzeigen.<sup>3</sup>

## 2. Extrem heterogene Zielgruppe

Die Zielgruppe für die Kommunikationsaufgabe der Europäischen Union zu fassen, ist schwierig. Kann eine Werbekampagne mehrere hundert Millionen Erwachsene aus Regionen, die sich in ihrer Kultur, Sprache, Geschichte und religiösen Orientierung zum Teil stark

1) Vgl. Göhring, Rebekka: Studie: Deutsche Einstellung zur EU – Für vertiefte Integration, gegen Rettungsschirm, 20.12.2011, [www.boell.de](http://www.boell.de) (Abruf 8.8.2016)

2) Stratenschulte, Eckart, D.: Ich und die EU – EU im Alltag, bpb-Dossier zur Europäischen Union, 23.09.2009, [www.bpb.de](http://www.bpb.de) (Abruf 24.07.2016)

3) Vgl. Becker, J.: Havas inszeniert poetischen Auftritt für die Europäische Union, 2.12.2014, S. 1, [www.horizont.net](http://www.horizont.net) (Abruf 26.7.2016)

unterscheiden, wirksam erreichen? Letztlich müssen die Werbegestalter bei der Zielgruppenansprache erhebliche Kompromisse eingehen. Realistisch gesehen bleibt die Darstellung möglichst repräsentativer Fallgruppen, für die ein Nutzen durch die Europäische Union sich transparent und auf knappem Raum vermitteln lässt. Wichtig ist dabei, sowohl Privatpersonen als auch (Klein-)unternehmer als Zielgruppen zu verstehen.

Aus pragmatischen Gründen, d. h. der Realisierung einer möglichst hohen Reichweite unter gegebenen Budgetrestriktionen, konzentriert sich die Kampagne der EU auf die Ansprache von Menschen mit einer neutralen Einstellung zur EU. Nach Meinungsumfragen sind dies etwa ein Drittel aller Europäer. Die Kampagne wurde jedoch für sechs Länder mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil der neutral zu Europa Eingestellten entwickelt: Deutschland, Spanien, Portugal, Polen, Finnland und Lettland. Nach Einschätzung der Werbeagentur hätte die Überzeugung der skeptisch eingestellten EU-Bürger erhebliche Zugeständnisse an die Kampagnenwirkung bedeutet und die Kosten stark erhöht.<sup>4</sup>

### 3. Die Königsfrage: Wie sollten Werbemittel gestaltet werden, um die ambitionierten Werbeziele zu erreichen?

Einige der aus der Wirtschaftswerbung bekannten Werbemittel zur Steigerung der Aufmerksamkeit wie die humoristische und furchtinduzierende Werbung sind für Zielgruppen mit einer europakritischen Einstellung hochriskant. Die Reflexion der Kampagne des „Remain-Lagers“ im Zuge des britischen Referendums zeigt diese Risiken deutlich. Über öffentlichkeitswirksame Plakataktionen, die z. B. das Trio der EU-Gegner Johnson, Farage und Gove an einem Casino-Tisch darstellten und mit der Schlagzeile „Don't let them gamble with your future“ versehen, wurde ein starker Furchtappell ausgelöst. Den Zielpersonen stieß diese Kampagne nach Meinung von Kommunikationsexperten aber negativ auf. Viele Werbeadressaten vermissten eine positive Vision und empfanden die Beweisführung der EU-Befürworter als spekulativ.<sup>5</sup>

Aus nachvollziehbaren Gründen griff die Agentur Havas bei der Gestaltung ihrer Imagewerbung für die EU auf die vor allem in der Dienstleistungswerbung bewährte „Slice-of-Life-Technik“ zurück, d. h. der Werbung mit typischen Zielpersonen, die eine positive und wahre Geschichte erzählen.<sup>6</sup> Im Vordergrund der Kampagne „Für Sie da“ steht die Frage, welchen Nutzen die Euro-

päische Union den Bürgern im Alltag bringt.<sup>7</sup> Hierzu hat die Agentur sechs TV-Spots und sechs Printanzeigen entwickelt. In den realen Geschichten inszenieren die Werbegestalter die echte Situation mit Symbolen. Fast unsichtbare Silhouetten, d. h. Menschen, die ganz dezent mit dem Hintergrund verschmelzen, helfen dabei, das Leben der in den Werbemitteln gezeigten EU-Bürger zu vereinfachen und zeigen metaphorisch, dass die EU nicht so deutlich sichtbar, aber doch allgegenwärtig präsent ist.<sup>8</sup>

In ihrer Thesen untersuchte Phuong Thao Tran in einer Online-Befragung von 234 Personen die Wirkung von drei Anzeigen der EU-Kampagne „Für Sie da“. 189 der durchgeführten Befragungen wurden vollständig beantwortet. Über die Hälfte der vollständig beantworteten 94 männlichen und 95 weiblichen Teilnehmer waren zwischen 16 und 25 Jahre alt. 20 dieser Teilnehmer haben nicht die deutsche Nationalität, elf stammen aus einem Nicht-EU-Land. Da ca. 36 % der Teilnehmer der EU etwas Vertrauen und nur ca. 18 % wenig Vertrauen entgegen bringen, zeigt der über die Befragung erreichte Teilnehmerkreis eine zu den Zielgruppen der EU-Kampagne vergleichbare Einstellung.

Die erste der drei von den Teilnehmern zu beurteilenden Anzeigen (s. Abb. 1) thematisierte die Investitionen der

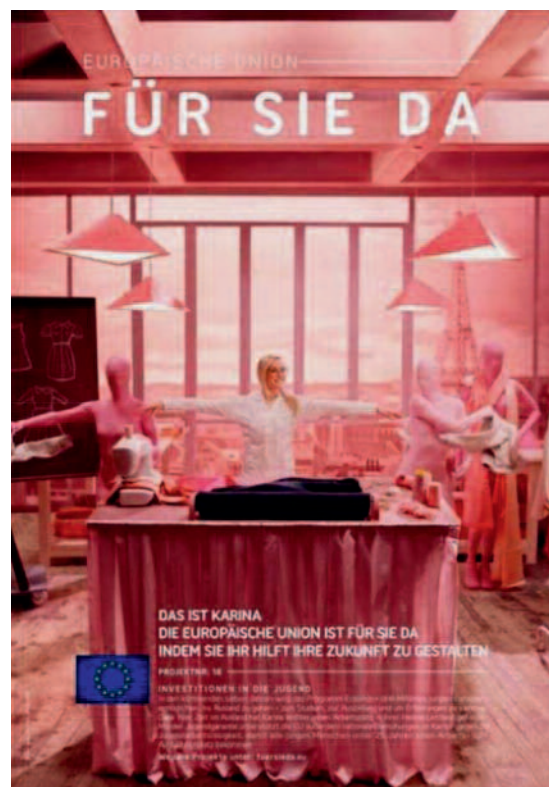


Abb. 1: Anzeige Investition in die Jugend

4) Vgl. o.V., EU schaltet Werbung nur in Medien, deren Leser keine Kritiker sind, 01.01.2015, S. 1 ([www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de](http://www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de), Abruf 8.8.16)

5) Vgl. Hall, E./Jardine, A.: Brexit Autopsy: How the Ad Battle Played Out, in: Advertising Age vom 30.6.2016.

6) Vgl. Görgen, Frank: Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis, Oldenbourg 2005, S. 84.

7) Vgl. Becker, Jessica: Havas inszeniert poetischen Auftritt für die Europäische Union, 02.12.2014, S. 1 ([www.horizont.net](http://www.horizont.net), Abruf 26.7.2016)

8) Vgl. o.V., EU schaltet Werbung nur in Medien, deren Leser keine Kritiker sind, a.a.O.





Abb. 2: Schub für »grüne« Arbeitsplätze

Europäischen Union in die Jugend. Für 32,1 % der Befragten war das Bildmotiv der Anzeige nicht überzeugend und 17,6 % fanden es uninteressant. Von den 187 Teilnehmern können jedoch 126 von insgesamt 305 Meinungsäußerungen als positiv angesehen werden. Die Teilnehmer bewerteten die Anzeige als „überzeugend“, „interessant“, „imagefördernd“, „gut ausgearbeitet“, „gut“ oder „zum Denken anregend“. Vielfach kritisierten die Teilnehmer, dass auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, was die EU darstellen möchte. Durch die vielen Bildelemente fühlten sich die Teilnehmer abgelenkt. Ohne den Text zu lesen, wurde nicht deutlich, für welches Thema geworben wird. Offenbar hat die Warnung von David Ogilvy in seinem bekannten Klassiker „Geständnisse eines Werbemanns“ vor so genannten Rätselanzeigen auch bei dieser Anzeige ihre Berechtigung. Eine Anzeige sollte „das, was (der Werbetreibende) zu sagen hat, in klarer und einfacher Sprache telegrafieren“<sup>9</sup> sowie konkret sein, möglichst keine Verallgemeinerungen und Gemeinplätze enthalten.<sup>10</sup>

Im zweiten Anzeigenmotiv (s. Abb. 2) ging es um grüne Arbeitsplätze. Insgesamt beurteilten die Teilnehmer diese Anzeige noch kritischer. 201 von 286 Meinungsäußerungen sind als negativ einzustufen. Dieses Bildmotiv lenkte die Teilnehmer durch die großen Puppen und die gewählten Farben stark vom Thema ab. Die Werbe-

gestalter stehen in der informationsüberfluteten Medienlandschaft grundsätzlich vor dem Dilemma, einerseits durch starke Reize zu aktivieren und andererseits markenrelevante Informationen wirkungsvoll zu kommunizieren. Die Gefahr des so genannten Vampireffektes ist nicht von der Hand zu weisen. Hierbei kommt es zu einer Verknüpfung der aktivierenden mit den nicht-aktivierenden Gestaltungselementen. Am Ende lernt der Werbeadressat die auffallenden, aber nicht zur Botschaft gehörenden Anzeigenelemente.<sup>11</sup> Dass es um Naturkosmetik ging, wurde den Teilnehmern nur durch genaue Lektüre des Textes klar. Hinzu kam die wenig fesselnde Schlagzeile „Die Europäische Union ist für Sie da. Indem sie ihr hilft, die lokale Wirtschaft anzukurbeln“. Die Mehrheit der Teilnehmer teilte diese Auffassung nicht. Zwar beherzigten die Werbegestalter den bewährten Praktiker-Grundsatz, in der Überschrift den Nutzen für die Zielgruppe hervorzuheben,<sup>12</sup> jedoch dürfte hier die Medienberichterstattung beispielsweise über Belastungen der Staatshaushalte im Zuge der Abwendung einer Insolvenz Griechenlands auch bei neutral eingestellten Menschen verhindert haben, den Beitrag der EU zu persönlichen Interessen spontan zu erkennen.

Auch das dritte Bildmotiv (s. Abb. 3), bei dem es um einen besseren Schutz für Internetnutzer ging, konnte die Teilnehmer nicht überzeugen. Die goldenen Figuren,

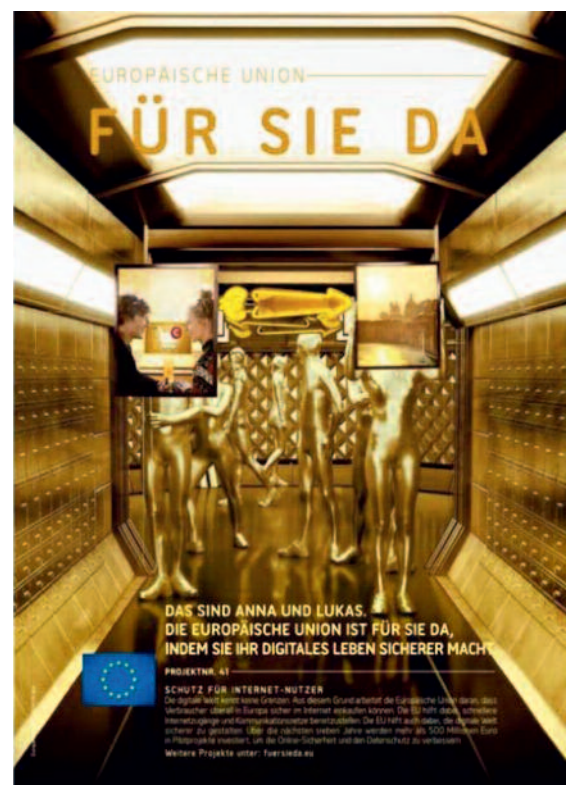


Abb. 3: Schutz für Internetnutzer

9 Ogilvy, D.: Geständnisse eines Werbemanns, Econ 1991, S. 149.

10 Vgl. Ogilvy, D.: a.a.O., S. 150.

11 Vgl. Kroeber-Riel, W./Esch, F.R.: Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Kohlhammer 2004, S. 181f.

12 Vgl. Ogilvy, D.: a.a.O., S. 146.

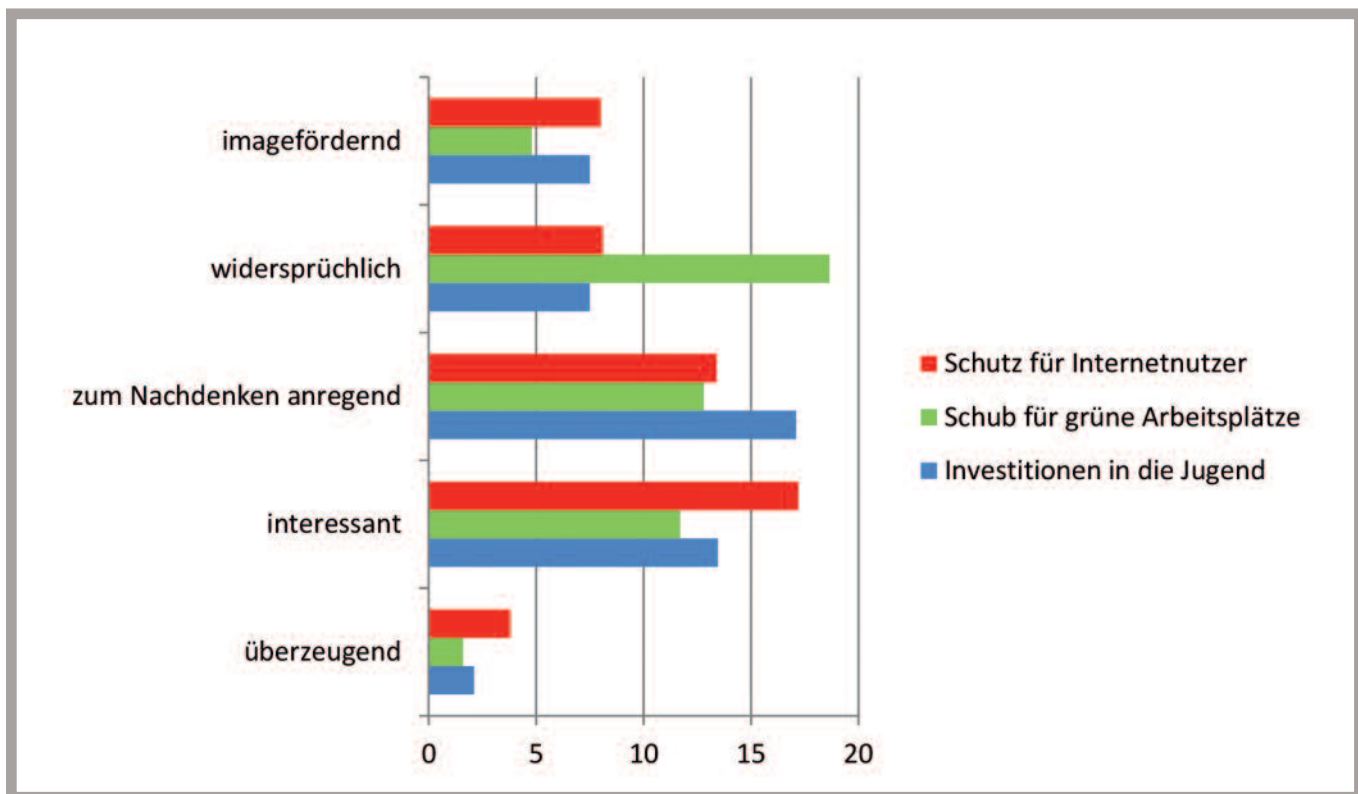


Abb. 4: Wirkung der drei untersuchten Bildmotive auf die Studienteilnehmer in Prozent (N=186)

die gelben Pfeile und die Bildschirme waren zumeist nicht als Symbole für Online-Banking identifiziert worden, obwohl die befragten Teilnehmer aufgrund ihrer Altersgruppe als sehr online-affin einzustufen sind. Auch hier handelt es sich um eine Rätselanzeige, bei der sich der Zusammenhang erst mit der Lektüre des Textes erschließt.

Insgesamt konnten die Bildmotive nur etwa jeden achten (das Motiv „Investitionen in die Jugend“ immerhin jeden sechsten) Studienteilnehmer zum Nachdenken anregen. Das Motiv „Schub für grüne Arbeitsplätze“ brachte weit mehr widersprüchliche Kognitionen hervor als die beiden anderen Motive (s. Abb. 4).

#### 4. Fazit

Die Gestalter der Werbekampagne der Europäischen Union hatten das Problem, den Nutzen der Aktivitäten und Programme der EU in einem informationsüberfluteten Mediumfeld möglichst aufmerksamkeitssteigernd und glaubhaft auf eine einfache Formel herunter zu brechen. Zudem musste der Werbetreibende an die inhaltliche Korrektheit und die Werbeethik im Vergleich zu den europaskeptischen populistischen Bewegungen gewiss höhere Anforderungen stellen. Die Wahl einer emotional-kämpferischen Kampagne zahlte sich im Falle des europafreundlichen Remain-Lagers im Vorfeld des britischen Referendums nicht aus. Viel spricht dafür, dass die

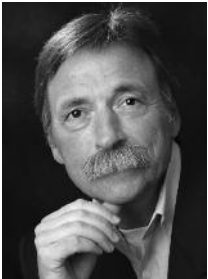
Werbegestalter mit einem eher sachbetonten Werbeauftritt die richtige Entscheidung trafen.

Insgesamt offenbarte die Online-Befragung viele Schwierigkeiten für die Werbegestalter. Die Hypothese, dass die hohe Komplexität des Imageobjekts Europäische Union und die mit ihr zusammenhängenden Themen einer wirkungsvollen Werbegestaltung enge Grenzen setzen, hat sich bestätigt. Dies konnte auch die Fokussierung der Werbekampagne auf eine neutral zu Europa eingestellte Zielgruppe nicht verhindern.

Auch wenn das Image der Europäischen Union in Zukunft weiter starke Belastungen durch das politische und wirtschaftliche Umfeld erfahren dürfte, könnte eine Fortsetzung von Werbekampagnen langfristig zu einer Imageverbesserung beitragen. Die Kampagnen erstreckten sich auf einen recht kurzen Zeitraum und eine begrenzte Reichweite. Mit einer fortschreitenden Lösung der ganz gravierenden Probleme in den EU-Peripherieländern wird sich wahrscheinlich die Einstellung zur Europäischen Union grundsätzlich etwas verbessern. Hierdurch dürften mehr Menschen für Kampagnen dieser Art empfänglich sein. Das Potenzial in der werblichen Gestaltungstechnik sollte dennoch besser ausgeschöpft werden. Insbesondere die Technik der Rätselanzeigen sollte kritisch hinterfragt und mögliche Ablenkungseffekte im Vorfeld gut analysiert werden.

# INNOVATIONSMANAGEMENT

Prof. Prof. Dr. Klaus Brüne, Melisande Stuber



## – als externe Dienstleistung für mittelständische Unternehmen

### I. Hintergrund und Ziel der Untersuchung

In vielen Branchen führen steigende Anbieterzahlen und saturierte Käufermärkte zu einer erhöhten Wettbewerbsintensität. Der damit einhergehende Innovationsdruck beeinflusst das Management von Innovationen, insbesondere in mittelständischen Unternehmen. Eine Möglichkeit zur Ergänzung des innerbetrieblichen Innovationsmanagements stellt die Öffnung des Innovationsprozesses für externe Innovationsdienstleister dar.

Bisher gibt es in der verfügbaren Literatur nur wenige Abhandlungen, die sich vollumfänglich den Möglichkeiten ganzheitlicher Dienstleister im Innovationsmanagement widmen. Das Forschungsprojekt sollte daher einen umfassenden Überblick über Strukturen, Handlungsfelder und Besonderheiten externer Innovationsdienstleister im Kontext mittelständischer Unternehmen geben. Die Untersuchung sollte darin münden, ein Dienstleistungskonzept mit alternativen und vernetzten Einsatzbereichen aufzuzeigen. Weiterhin war beabsichtigt, die Transparenz hinsichtlich der Unterstützungsangebote und damit die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und mittelständischen Unternehmen zu verbessern.

### II. Ergebnisse

#### 1. Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten und Abgrenzung der Dienstleistungsformen

Grundsätzlich lässt sich die Inanspruchnahme von externen Innovationsdienstleistern in den Bereich der Open Innovation einordnen. Neben der Unterstützung durch externe Dienstleister ist auch die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen (z. B. Gemeinschaftsforschung) oder die (selektive) Übernahme von Innovationen (z. B. Lizenznahme) denkbar. In der Literatur finden vor allem zwei Begrifflichkeiten Verwendung, die den Einbezug externer Dienstleister in den Innovationsprozess beschreiben: Innovationsdienstleistung und Innovationsberatung. Der Begriff Innovationsberatung beschreibt am ehesten den Ansatz einer ganzheitlichen Unterstützung

des Innovationsmanagements. Diese impliziert einen ko-kreativen Reflexionsprozess, welcher sich durch enge Zusammenarbeit und querschnittsorientierte Beratung mit einem ganzheitlichen Verständnis auszeichnet. Im Gegensatz dazu beinhaltet die Innovationsdienstleistung auch das Outsourcing einzelner Innovationstätigkeiten und beschreibt damit eher eine Spezialisierung auf ein Fachgebiet oder ausgewählte Bereiche. Daher scheint auch die Beschreibung als Fachdienstleister treffend.

#### 2. Elemente des Innovationsmanagements

Bevor ein detailliertes Bild der Innovationsberatung gezeichnet werden kann, gilt es eingangs einzelne Grundelemente zu benennen. Indem das Innovationsmanagement die Befähigung und Motivation zu Innovationstätigkeiten unterstützt, zielt es auf die Erhöhung der Innovationskompetenz einer Unternehmung ab. Wichtig ist die Unterscheidung in Innovationsfähigkeit und -bereitschaft als Schlüsselfaktoren zur Generierung erfolgreicher Innovationen. Die Innovationsfähigkeit baut in diesem Zusammenhang primär auf den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Organisationselementen auf. Die Unternehmenskultur beeinflusst hierbei maßgeblich die Innovationsbereitschaft eines Unternehmens. Der Innovationsprozess stellt sich als verbindendes Element dar. Da sich das Innovationsmanagement durch einen hohen Überschneidungsgrad zwischen Innovationsprozess und -projekt auszeichnet, gilt es in diesem Aufgabenbereich Ansätze aus dem Prozess- und Projektmanagement zu vereinen.

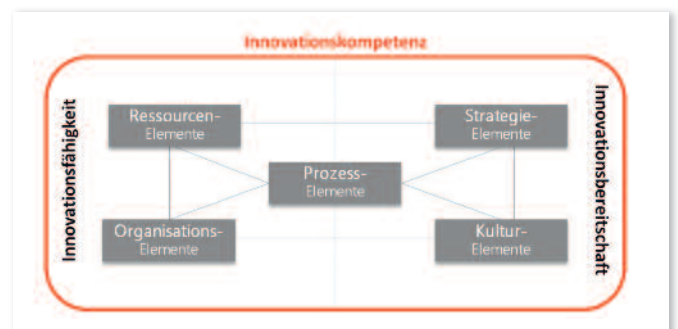


Abb. 1: Elemente des Innovationsmanagements



### 3. Besonderheiten und Herausforderungen der Innovationsaktivitäten mittelständischer Unternehmen

Grundsätzlich unterscheiden sich die Voraussetzungen der Innovationstätigkeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Konzernen deutlich. Übergreifend zeigt sich, dass Schnelligkeit und Flexibilität kleiner Unternehmen einen großen Vorteil für deren Innovationstätigkeit darstellen – vorausgesetzt sie verfügen über ein funktions- und leistungsfähiges Innovationsmanagement. Während große Konzerne sich meist kontinuierlich und in Form spezialisierter Abteilungen mit dem Management von Innovationen befassen, greifen mittelständische Unternehmen oft auf Hilfskonstrukte zurück. Während umfassender Veränderungsprozesse, z. B. der Digitalisierung, besteht allerdings die Gefahr, dass diese Hilfskonstrukte versagen und Mittelständler ausgebremst werden. Daher gewinnt die Zusammenarbeit mit externen Partnern, etwa Innovationsberatern, an Bedeutung. Insbesondere für mittelständische Unternehmen haben Innovationen zwei grundlegende Bedeutungen: Unternehmensgründung und Fortführung. Viele Geschäftsmodelle basieren auf wenigen innovativen Ideen. Damit ein Unternehmen mit nur wenigen Produkten langfristig agieren kann, ist die Innovativität dieser Produkte besonders wichtig.

### 4. Strukturen und Besonderheiten der Innovationsberatung in Deutschland

Um den Markt der Innovationsberatung genauer zu beschreiben, werden im Folgenden Anbieter und Klienten der Innovationsberatung typologisiert. Anschließend erfolgt eine Beschreibung von vier Erkenntnisbereichen zur Innovationsberatung. Basierend auf dieser Auseinandersetzung wird ein integriertes Dienstleistungskonzept vorgestellt, welches den Erfordernissen mittelständischer Unternehmen Rechnung trägt.

### 5. Typologisierung der Innovationsberatungs-Institutionen

Zunächst lassen sich Innovationsberatungs-Institutionen nach Angeboten der öffentlichen Hand, Universitäten bzw. Hochschulen und privatwirtschaftlichen Anbietern unterscheiden. Im Rahmen dieser Untersuchung werden Berater auf privatwirtschaftlicher Basis analysiert. Der Titel „Berater“ bzw. „Unternehmensberater“ ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Zudem existiert bisher keine allgemeingültige Definition des Innovationsbegriffs. Daher gibt es am privatwirtschaftlichen Markt für Innovationsberater ein sehr großes und heterogenes Angebot. Um die unterschiedlichen Anbieter dennoch hinsichtlich ihrer Tätigkeitsschwerpunkte und ihres Leistungsumfangs gegeneinander abgrenzen zu können, wurden zur Typologisierung zwei Merkmale herangezogen: Der Leistungsumfang im Rahmen des Innovationsprozesses und die fachliche Ausrichtung. (Abb. 2)

		Fachliche Ausrichtung		
		nat./technisch	multidisziplinär	betriebsw.
Unterstützung im Innovationsprojektprozess	Strategie	Beratertyp 1	Beratertyp 2	Beratertyp 3
	ganzheitlich	Beratertyp 4	Beratertyp 5	Beratertyp 6
	Umsetzung	Beratertyp 7	Beratertyp 8	Beratertyp 9

Abb. 2: Grundtypen von Innovationsberatern

In der Praxis wird häufig die Unterscheidung in Strategie- und Umsetzungsberatung vorgenommen. Dabei fällt auf, dass diese beiden Ausrichtungen Endpunkte eines Kontinuums mit fließenden Übergängen darstellen. So kann eine Strategieberatung durchaus sehr konkrete Konzepte hervorbringen, die bis zur Fachkonzeptebene reichen. Andererseits ist auch im Rahmen der Umsetzungsberatung eine strategische Rahmung notwendig.

Auf fachlicher Ebene kann eine Unterscheidung in technologisch-naturwissenschaftliche und markt-betriebswirtschaftliche Schwerpunktbildung vorgenommen werden. Diese Differenzierung spiegelt sich ansatzweise auch in der Definition von Innovationen als neuartige Kombination aus technologischen Mitteln und marktbezogenen Zwecken wider. Ebenso wie bei der Unterstützung im Innovationsprojektprozess wird auch bei der fachlichen Ausrichtung von einem Kontinuum ausgegangen. So erfordert die Umsetzungsberatung zum Einsatz von Fördermitteln sowohl technisches als auch betriebswirtschaftliches Know-how. Die insgesamt neun Typen lassen sich zu 3 Grundtypen verdichten:

Beratertyp 5 stellt die allgemeinste Form der Innovationsberatung dar. Diesen Generalisten sind beispielsweise große Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen zuzuordnen. Sobald vom Typ 5 abgewichen wird, stellt sich eine Spezialisierung ein. Die Typen 2, 4, 6 und 8 entsprechen einem mittleren Spezialisierungsniveau. Als Beratertyp 6 ist zum Beispiel eine Unternehmensberatung denkbar, die sich auf die marktseitige Begleitung des gesamten Innovationsprozesses spezialisiert hat. Das höchste Spezialisierungsniveau der Matrix weisen die Beratungstypen 1, 3, 7 und 9 auf. Unter Beratertyp 3 könnte man sich ein Unternehmen vorstellen, welches sich auf Kreativitätstechniken für die frühen Phasen des Innovationsprozesses spezialisiert hat. Bei der Typologisierung gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass auch weitere Faktoren den Beratertyp beeinflussen: Größe der Unternehmensberatung, Unternehmensstruktur, Branchenfokus und weitere Spezialisierungen innerhalb der fach-



lichen Ausrichtung sind für die Wahl des passenden Beraters entscheidend. Wichtig ist zudem, dass Berater und Mittelständler hinsichtlich Aufgabenspektrum, Kostenstruktur und Beratungsansatz zueinander passen.

## 6. Typologisierung der Klienten der Innovationsberatung

Die Klienten stellen als externer Produktionsfaktor einen zentralen Einflussfaktor auf die Beratung dar. Mit der Konzentration auf mittelständische Unternehmen wurde bereits eine erste Unterteilung vorgenommen. Eine tiefergehende Beurteilung aufgrund externer Informationen gestaltet sich zunehmend schwierig, vielmehr erscheint eine Betriebsforschung in Form eines Innovations-Audits oder Reifegrad- bzw. Maturity-Assessments notwendig. Als Ansatzpunkte können die fünf Elemente des Innovationsmanagements herangezogen werden. Entlang einer branchenspezifischen Bewertung können insgesamt vier Nachfragetypen der Innovationsberatung identifiziert werden.

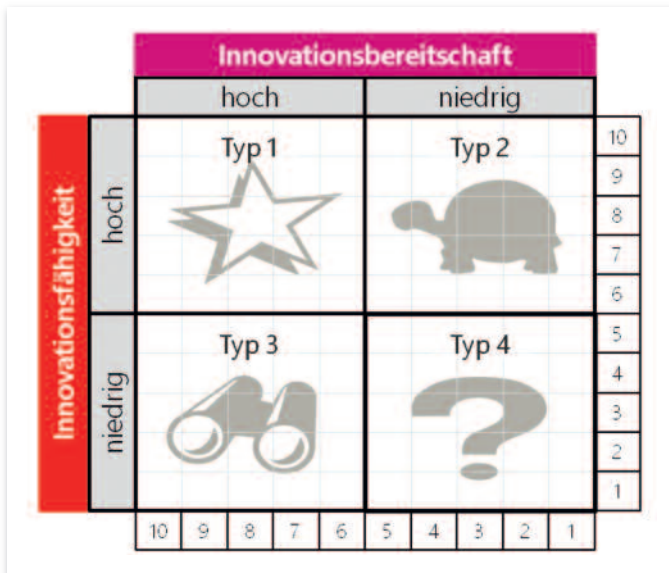


Abb. 3: Nachfragetypen der Innovationsberatung

Typ 1 steht für Unternehmen, die bereits über eine ausgesprochen hohe Innovationsbereitschaft und -fähigkeit verfügen. Diese Mittelständler sind nicht nur generell offener für Unterstützungsangebote, sondern gehen mit gezielteren Fragestellungen auf Berater zu. Zu Typ 2 können Unternehmen gezählt werden, die zwar über eine hohe Innovationsfähigkeit verfügen, denen es aber schwer fällt, ihre gegenwärtige Position zu erneuern und Visionen zu entwickeln. Unter Typ 3 werden Unternehmen subsumiert, welche sich durch eine hohe Innovationsbereitschaft auszeichnen, denen aber die Fähigkeiten zur Innovationstätigkeit fehlen, beispielsweise Startups mit Fragen zur Wachstumsfinanzierung. Typ 4 fasst Mittelständler zusammen, die weder über eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit noch -bereitschaft verfügen. Dieser Nachfragetyp benötigt unter Umständen zunächst eine allgemeine betriebswirtschaftliche Beratung, bevor sich eine Innovationsberatung anschließen kann.

## 7. Eigenschaften der Innovationsberatung

Anhand von vier Innovationsmerkmalen (Neuartigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt) können die Besonderheiten der Innovationsberatung aufgezeigt werden. Zunächst zeichnet sich die Innovationsberatung durch Neuartigkeit aus: Sie erfordert ein hohes Maß an freierlichem Denken, neue Vorgehensweisen und Zukunftsorientierung. Gleichzeitig muss sich der Berater sehr genau auf die individuellen Situationen und Voraussetzungen der Klientenorganisation einstellen. Ein weiteres Merkmal ist die Unsicherheit: Häufig ist zu Beginn der Innovationsberatung nur ein grober Such- oder Zielbereich vorgegeben, Ergebnisse sind schwer prognostizierbar und Anpassungen werden im weiteren Verlauf notwendig. Innovationsberater haben eine große Rollenvielfalt in einem interdisziplinären Feld zu bewältigen. Die Komplexität ergibt sich dabei aus zahlreichen Einflussfaktoren auf Mikro-, Meso-, und Makroebene: Von der Zusammenarbeit mit dem Klienten selbst, über das nahestehende Marktumfeld bis hin zu makroökonomischen Entwicklungen. Die zuvor genannten Merkmale tragen dazu bei, dass der Innovationsberatung ein gewisser Konfliktgehalt innewohnt. Der Prozess der schöpferischen Zerstörung ist oftmals höchst emotional, gleichzeitig werden Innovationsberater meist erst dann herangezogen, wenn bereits eine konkrete Problemsituation besteht.

## 8. Erfolgsrisiken und Barrieren der Innovationsberatung

Im Vorfeld einer Innovationsberatung sollten sich sowohl Anbieter als auch Nachfrager über mögliche Fallstricke bewusst sein. So kann etwa eine mangelnde Priorisierung dazu führen, dass ein Berater erst verspätet eingeschaltet wird. Bei mangelnder Erfahrung mit Innovationsberatern seitens des Klienten können falsche Erwartungen und Vorurteile sowie die Intransparenz des Beratermarktes einer erfolgreichen Beratung im Wege stehen. Ablehnungsverhalten seitens des Klienten kann entstehen, wenn zu avantgardistische Methoden angewendet oder Mittelständler nicht ausreichend in den Beratungsprozess eingebunden werden (Not-invented-here-Syndrom). Auch die Notwendigkeit der Offenlegung des eigenen Know-hows wird problematisch, wenn keine ausreichende Vertrauensbasis zwischen Berater und Klient besteht. Mangelnde Ressourcen des Mittelständlers bilden ebenfalls ein erhebliches Risiko. Im schlimmsten Fall belasten sich Tagesgeschäft und Innovationstätigkeit gegenseitig.

## 9. Erfolgsfaktoren der Innovationsberatung

Um den zuvor genannten Erfolgsrisiken entgegenzuwirken, ist es ratsam, nachfolgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Eine individuelle und situative Ansprache kann beispielsweise förderlich für eine frühe Einbindung des Beraters sein. Ebenso sollte der Berater während der Ansprache konsequent Praxisorientierung und Praktikabilität aufzeigen. Zu einer erfolgreichen Ansprache gehört auch die Risikominimierung für den Klienten, etwa durch ein ressourcenoptimiertes Beratungsangebot: Angebotene Maßnahmen sollten flexibel bzw. modular aufeinander aufbauen und sich durch

eine schnelle und effiziente Durchführung auszeichnen. Das Verhältnis zwischen Berater und Klient ist entscheidend am Dienstleistungserfolg beteiligt, da die Beratung immer zwischenmenschlich abläuft. Wichtige Elemente sind dabei die Vertrauensbasis zwischen den Organisationen, die Vorbildfunktion des Beraters und das Bekenntnis der Klientenorganisation zur Innovationstätigkeit und Beratung. Kommt es zur Zusammenarbeit, sollte sich diese durch unterschiedliche Aspekte auszeichnen: frühe Absprachen, Transparenz, regelmäßiger Austausch, ganzheitlicher Ansatz, Integration des Klienten und Veränderungsbegleitung.

### 10. Erfolgspotenziale der Innovationsberatung

Beherzigen Klienten und Innovationsberater die Besonderheiten der Innovationsberatung, so kann diese dem Klienten zahlreiche Erfolgspotenziale bieten. Ziel und Hauptaufgabe der Innovationsberatung besteht in einer langfristigen Steigerung der Innovationskompetenz. Diese erfolgt durch eine ganzheitliche Ausbildungsleistung und Einstellungsveränderung. Daneben kann der Berater auch kurzfristig Ressourcendefizite ausgleichen bzw. durch seine Netzwerkkompetenz dafür sorgen, dass sie langfristig behoben werden. Daneben entspricht die Innovationsberatung einem Dienstleistungsverhältnis mit festgelegten Rechten und Pflichten. Dies begünstigt idealerweise eine individuelle und zielgerichtete Unterstützung des Klienten. Dabei bietet der Innovationsberater nicht nur Pluralismus und neue Perspektiven, sondern auch eine gewisse Kontrolle durch den neutralen Blick von außen. Dadurch kann die Entscheidungsfindung im Unternehmen optimiert werden. Festgefahrene Entscheidungsprozesse lassen sich möglicherweise durch eine Steigerung der Rationalität berichtigen und verbessern.

### 11. Entwurf eines Dienstleistungskonzepts

Aufbauend auf den vorherigen Erkenntnissen wird nachfolgend ein ganzheitliches und modular aufgebautes Dienstleistungskonzept vorgestellt. Als Orientierungspunkt dienen die eingangs vorgestellten Elemente des Innovationsmanagements. Unterschieden wird dabei zwischen zwei verschiedenen Ansätzen: Dienstleistungen zur Unterstützung der allgemeinen Innovationskompetenz (Innovationsfähigkeit und -bereitschaft) sowie die konkrete Beratung zum Innovationsprojektprozess. In beiden Beratungsbereichen lassen sich Interdependenzen ausmachen: Innovationsprojektprozesse finden die besten Ausgangsbedingungen in einem Unternehmen mit hoher Innovationskompetenz. Innovationskompetenz wird wiederum daran gemessen, wie erfolgreich das Unternehmen Innovationsprojekte verfolgen kann. Zielt eine Innovationsberatung auf die Erhöhung der Innovationskompetenz ab, wird das Unternehmen insbesondere hinsichtlich seiner Rahmenbedingungen für die Innovationstätigkeit beraten. Bei einer Beratung zum Innovationsprojektprozess unterstützt der Berater bei der Konzipierung bzw. bei der Durchführung von konkreten Innovationsprojekten. Grundsätzlich stellen alle in Weiß hinterlegten Felder einzelne Dienstleistungsmodulare dar, die im Rahmen einer Beratung modular oder in Form eines 360°-Ansatzes in Anspruch genommen werden können.

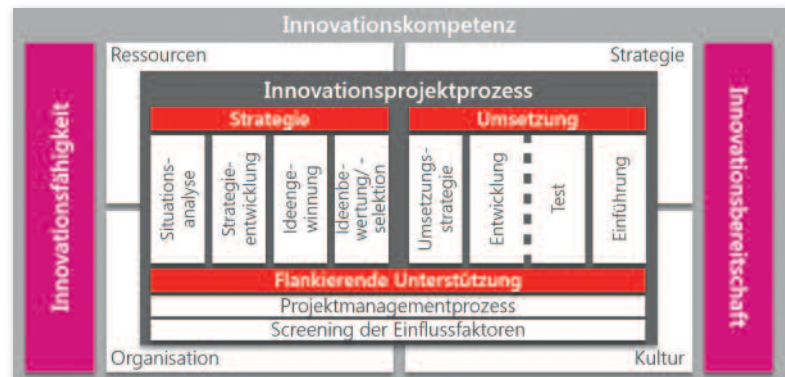


Abb. 4: Dienstleistungskonzept für die Innovationsberatung mittelständischer Unternehmen

### 12. Innovationsprojektprozess als Teil des Dienstleistungskonzepts

Neben der Innovationskompetenz stellt der Innovationsprojektprozess den zweiten übergreifenden Aufgabenbereich im Dienstleistungskonzept der Innovationsberatung dar. Insgesamt unterteilt sich der Beratungsprozess in drei Phasen: Der Beginn der Zusammenarbeit, die eigentliche Projektunterstützung (Innovationsprojektprozess) und die Nachbereitung. Als Basismodell für den Innovationsprojektprozess wurde das Innovationsprozessmodell nach Vahs/Brem gewählt: Einerseits ist es allgemein genug, um möglichst reale Verhältnisse verschiedenster Unternehmen abzubilden – andererseits können aufgrund des Detailgrades einzelne Unterstützungsleistungen von Innovationsberatern verdeutlicht werden. Die erste Phase des Innovationsberatungsprozesses setzt sich aus der Bedarfsanalyse und der Bestimmung des Unterstützungsumfanges zusammen. Insbesondere für mittelständische Unternehmen sollte das Angebot möglichst individuell und praxisnah aufzeigen, wie sich Umfang, Inhalt, Ablauf, Ergebnisse und Kosten der Innovationsberatung darstellen.

Die Unterstützung im Rahmen des Innovationsprojektprozesses unterteilt sich in drei Hauptbereiche: Strategie- und Umsetzungsberatung sowie flankierende Beratungsaufgaben. Der Projektmanagementprozess bezieht sich dabei nicht nur auf die Kontrolle konkreter Projekte, sondern auch auf die Konzipierung von allgemeinen Innovationsprozessen im Unternehmen. Damit kann der Berater sowohl in der Konzeption, als auch in der konkreten Umsetzung einzelner Projektstufen hinzugezogen werden.

Insbesondere die Phase der Nachbereitung trägt dem Umstand Rechnung, dass die Ergebnisse einer Innovationsberatung nur bedingt prognostizierbar sind. Daher hat diese Phase nicht nur die Aufgabe das Projekt zu reflektieren, sondern auch neue Impulse zu geben. (Abb. 5)



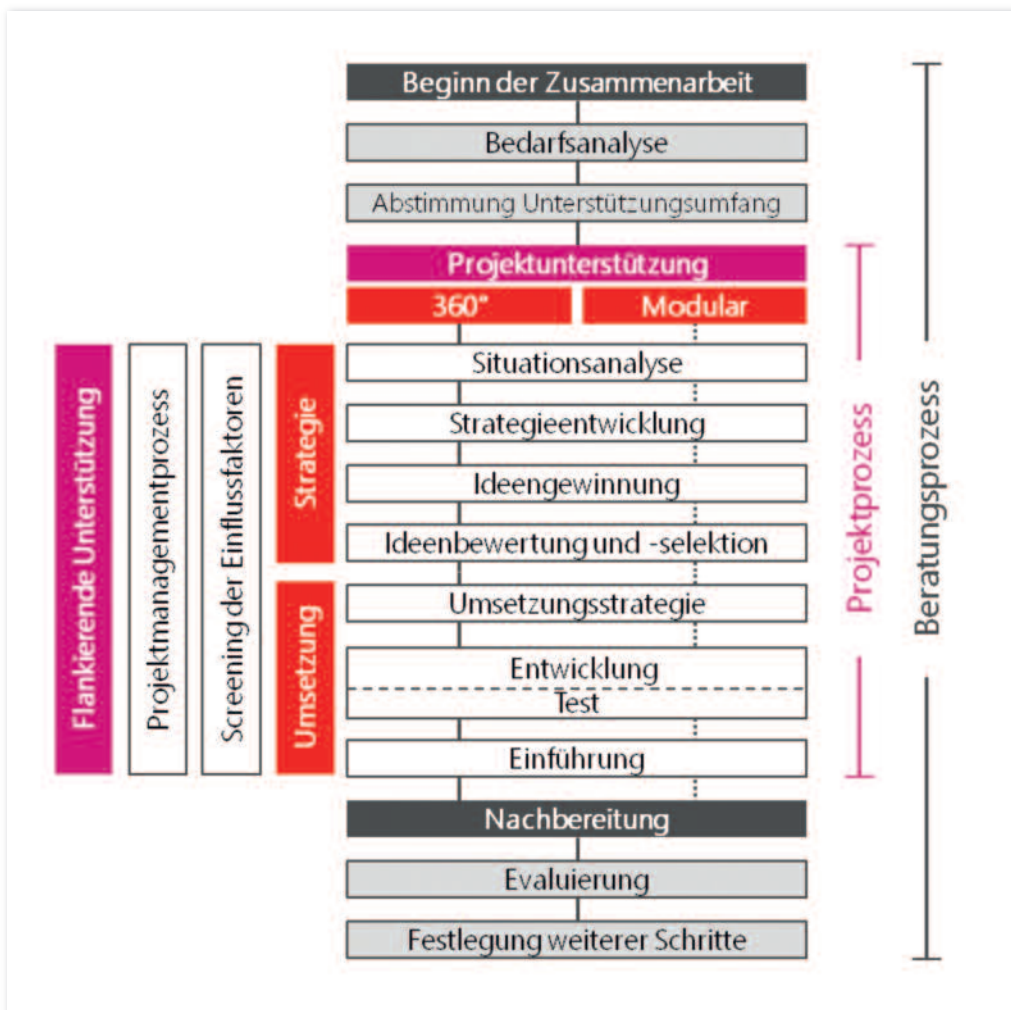


Abb. 5: Der Innovationsprojektprozess im Kontext des Innovationsberatungsprozesses

### III. Fazit

Im Fall von größeren oder tiefgreifenden Veränderungen ist es mittelständischen Unternehmen oft nicht möglich, alle Innovationsaufgaben mit eigenen Ressourcen abzudecken. Typische Kooperationsansätze wie Allianzen oder der Kauf von Innovationen bergen jedoch die Gefahr, dass mittelständische Unternehmen nicht die individuelle Unterstützung erfahren, die sie eigentlich benötigen. In der Praxis hat sich deshalb innerhalb der letzten Jahren – im Gegensatz zur wissenschaftlichen Berücksichtigung – ein breites Spektrum an Innovationsberatern etabliert. Durch ein nachhaltig ausgerichtetes Dienstleistungsangebot kann die Innovationsberatung einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit mittelständischer Unternehmen leisten. Der vorliegende Ansatz zeigt dabei, welche Besonderheiten es zu berücksichtigen gilt und welche alternativen Dienstleistungsangebote möglich sind. So können Mittelständler auch angesichts großer Veränderungen von ihren Stärken, beispielsweise Flexibilität und Kundennähe, profitieren. Damit auch weiterhin gilt, dass nicht die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen überholen.

### IV. Forschungsbedarf

Im Rahmen der beschriebenen Untersuchung stand im Fokus, inhaltliche Lösungsansätze bezüglich der Innovationsberatung mittelständischer Unternehmen zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurde am Rande auf die Bandbreite der Innovationsberatungs-Institutionen verwiesen. Die weiteren Überlegungen bezogen sich allerdings in erster Linie auf privatwirtschaftliche Anbieter wie beispielsweise traditionelle Unternehmensberatungen. Es gilt nun u. a. zu untersuchen, welche Rolle Hochschulen in diesem Kontext zukünftig übernehmen könnten. Hierbei ist sicherlich selten eine 360°-Betreuung naheliegend, aber die Übernahme ausgewählter Beratungsmodule aus dem vorgestellten Dienstleistungskonzept ist durchaus vorstellbar. Besonderes Augenmerk sollte bei einem solchen Forschungsprojekt der Frage gewidmet werden, inwieweit sowohl die Praxis als auch die wissenschaftlichen Institutionen von einer stärkeren Zusammenarbeit in Fragen des Innovationsmanagements profitieren und einen Mehrwert nutzen könnten. Gleichzeitig gilt es zu analysieren, welche sachlichen und zeitlichen Limitationen zu beachten sind. Darüber hinaus scheint es geboten, bei einer solchen Auseinandersetzung trennscharf zwischen den unterschiedlichen Hochschulsystemen und den jeweiligen Interessen und Aufträgen zu differenzieren.

# VORSTELLUNG MASTER OF SCIENCE

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichert



## IN VERSICHERUNGS- UND FINANZWIRTSCHAFT

Das Studienangebot Versicherungs- und Finanzwirtschaft weist in seinem Bachelor- wie auch in seinem Masterprogramm einen hohen Arbeitsmarktfokus auf. Die Absolventinnen und Absolventen treffen auf eine starke Nachfrage aus der Versicherungswirtschaft, der Unternehmensberatung sowie der Wirtschaftsprüfung. Eine hohe Employability Rate beweist die überdurchschnittlichen Arbeitsmarktchancen der Absolventinnen und Absolventen dieses Studienangebots.

Dabei baut der konsekutive Masterstudiengang Versicherungs- und Finanzwirtschaft auf den Bachelorinhalten auf, versucht aber strategische, internationale und dispositive Inhalte einer Tätigkeit im Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen besonders hervorzuheben. Im Mittelpunkt des zweijährigen Masterprogramms steht die vertiefende und forschungsorientierte Diskussion zentraler Managementfelder im Bereich des nationalen sowie internationalen Versicherungs- und Kapitalmarktwesens. Die Kernelemente einer integrierten Finanzdienstleistungsindustrie werden interdisziplinär qualitativ und quantitativ erörtert.

So gliedert sich der Masterstudiengang problemorientiert in die thematischen Bereiche „Geld- und Währungspolitik“, „Controlling“, „Risikomanagement“, „Kapitalanlage“, „Versicherungsmanagement“ sowie „Führungs- und Methodenkompetenz“ und fokussiert dergestalt die Kernelemente verantwortungsvoller Tätigkeiten in Versicherungsunternehmen. Die Inhalte der jeweiligen Themenbereiche vertiefen und erweitern die im Bachelor geschaffenen Kompetenzen und verlangen von den Studierenden eine intensive Auseinandersetzung mit den quantitativen (z. B. Aktuarielle Methoden oder Simulationen) sowie qualitativen (Corporate Governance oder Financial Behaviour) Methoden und Verfahren.

Durch diskussionsfähige Gruppenstärken (ca. 25 – 30 Masterstudierende sind pro Semester vorgesehen) werden seminaristische Lehrformen gefördert. Konsequenterweise besteht das Masterangebot auch zu erheblichen Teilen aus seminaristischen Veranstaltungen (Forschungsseminar, Finanzmarktseminar), die unsere


Absolventinnen und Absolventen auf Fachdiskussionen in der Praxis vorbereiten sollen. Vor dem Hintergrund dieser Praxisorientierung kann das Befähigungsprofil unserer Masterabsolventen wie folgt beschrieben werden:

- Die Absolventinnen und Absolventen verfügen über umfassendes, detailliertes und spezialisiertes Wissen auf dem neuesten Erkenntnisstand für ein strategieorientiertes berufliches Tätigkeitsfeld im Bereich des Versicherungs- und Finanzwesens sowie über erweitertes Wissen und ein kritisches Verständnis in angrenzenden Bereichen.
- Die Absolventinnen und Absolventen können auf Grundlage unvollständiger oder begrenzter Informationen wissenschaftlich fundierte Entscheidungen im Bereich des Versicherungs- und Finanzwesens treffen. Dabei verfügen sie über spezialisierte fachliche oder konzeptionelle Problemlösungskompetenzen (z.B. Simulationsmethoden).
- Die Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, Gruppen und Organisationen im Rahmen komplexer Aufgabenstellungen verantwortlich zu leiten und ihre Arbeitsergebnisse zu vertreten.
- Die Absolventinnen und Absolventen sind befähigt, im Bereich des Versicherungs- und Finanzwesens Lösungsansätze für neue anwendungsorientierte Ziele unter Reflexion möglicher Auswirkungen zu definieren und hierfür Wissen selbständig zu erschließen.



## Studienverlauf

### Master of Science in Versicherungs- und Finanzwirtschaft (MVF)

	Versicherungsmanagement	Risiko-management	Controlling	Kapitalanlage	Führung	Geld/Währung/ Finanzmärkte
4. Semester		Simulation und Asset-/Liability Management	 Thesis		Seminar Unternehmens- führung	Seminar Finanzmärkte
3. Semester	Strategisches Management		Wertorientierte Steuerung	Zins- und Finanzprodukte	Financial Behaviour Business Ethics	Seminar anwendungsbe- zogene Forschung
2. Semester	Internationale Rechnungs- legung	Aktuarielle Methoden	Unternehmens- beratung	Asset Management	Corporate Governance	
1. Semester	Rück- versicherung	Statistik	Vertriebs- steuerung	Wertpapier- analyse	Führung- methoden	Internationale Makroökonomik

Durch die Förderung inhaltlicher Auseinandersetzungen aktueller Probleme der Versicherungs- und Finanzwirtschaft (z.B. im Modul Forschungsseminar) versuchen wir, die Masterstudierenden zu eigenständiger Problemlösungsfähigkeit zu motivieren. Dabei steht nicht die reine Wissenswidergabe, sondern vielmehr die Anwendung von

Methoden und Instrumenten im Fokus der Ausbildung. Insbesondere unsere seminaristisch geprägten Veranstaltungen versuchen, die oben genannten Anforderungen an das Befähigungsprofil einer Masterabsolventin bzw. eines Masterabsolventen zu vermitteln. ]



# IHR PLUS AN KARRIERECHANCEN.



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

**Als Versicherer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken sind wir mit über 8 Millionen Kunden eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Rund 15.600 Beschäftigte entwickeln ständig neue maßgeschneiderte und innovative Versicherungslösungen für unsere Kunden.**

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

#### Interessiert?

Dann werden Sie Teil eines starken Teams.  
Jetzt bewerben: [www.jobs.ruv.de](http://www.jobs.ruv.de)

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

# FIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Prof. Dr. Thorsten Petry

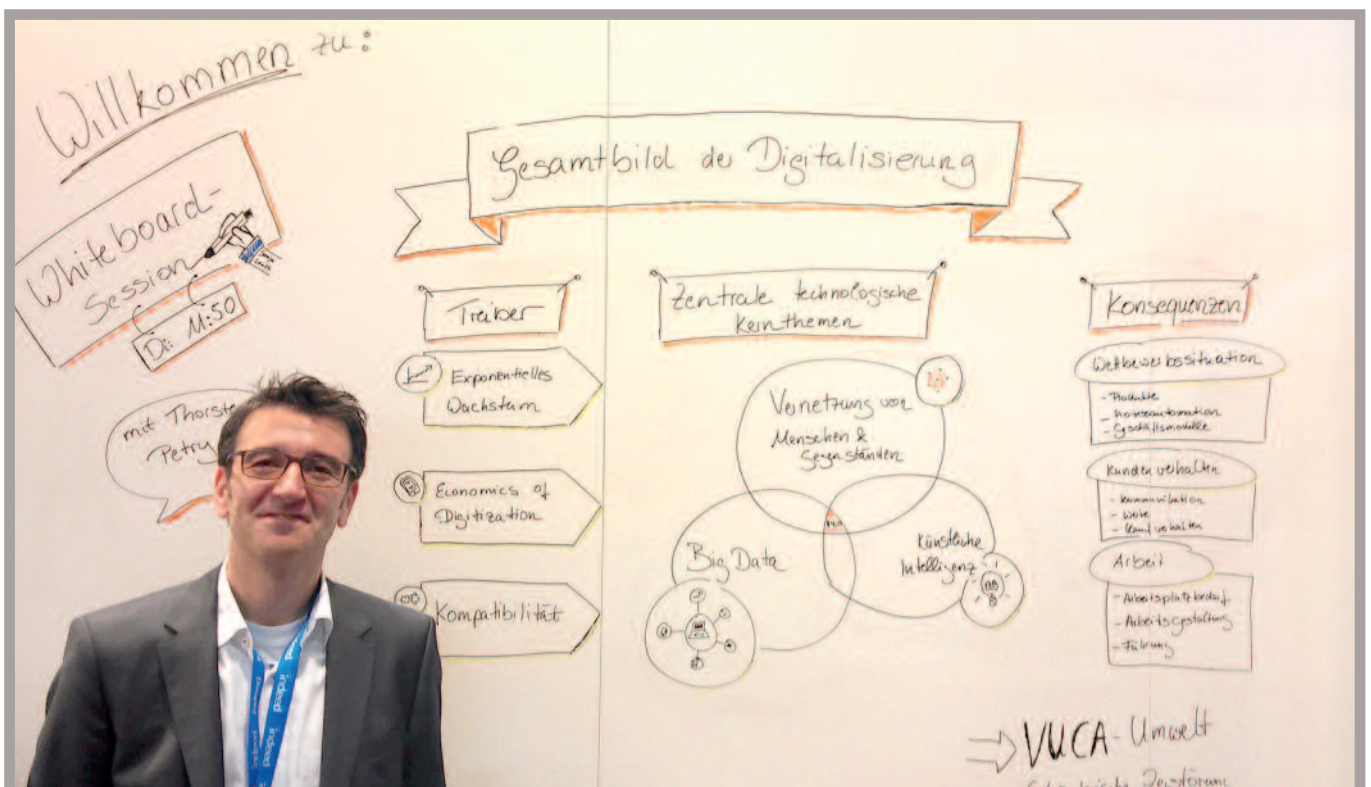


Im Rahmen der Seminarveranstaltung Organisation/Personalmanagement II im WS 2016/17 haben sich Studierende der Studiengänge International Management und Business Administration mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmens- und Personalführung beschäftigt.

Basis für die Wahlpflichtfach-Veranstaltung war das 2016 erschienene Buch „Digitale Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy“ dessen Kerninhalte zu Beginn der Veranstaltung vom Seminarleiter Prof. Dr. Thorsten Petry vorgestellt wurden. Er erläuterte und diskutierte mit den Seminarteilnehmern, warum die Digitalisierung wichtig ist, wie man die komplexe Thematik strukturieren kann (siehe Bild 1) und welche wesentlichen Auswirkungen sich für Strategie, Organisation sowie Personalmanagement ergeben. Die Vertiefung der aktuell spannendsten Teilaspekte erfolgte durch renommierte Experten aus der Praxis und – in Form von Seminararbeiten und Präsentationen – durch die Studierenden selbst.

Hierbei machte Robert Mangelmann den Auftakt, der lange Jahre bei der Deutschen Bank, u. a. als Vice President Innovation Management, tätig war und heute die Einheit Digital Finance beim in Wiesbaden ansässigen Beratungsunternehmen „die firma“ leitet. In einem spannenden Vortrag machte er den Seminarteilnehmern deutlich, was sich aufgrund der Digitalisierung derzeit und zukünftig in der Finanzbranche alles verändert bzw. verändern wird.

Stefan Holtel, u. a. Bitkom-Projektleiter zum Thema Cognitive Computing, und Sven Körber vom Beratungsunternehmen brightONE entführten die Studierenden im Rahmen eines Workshops in die

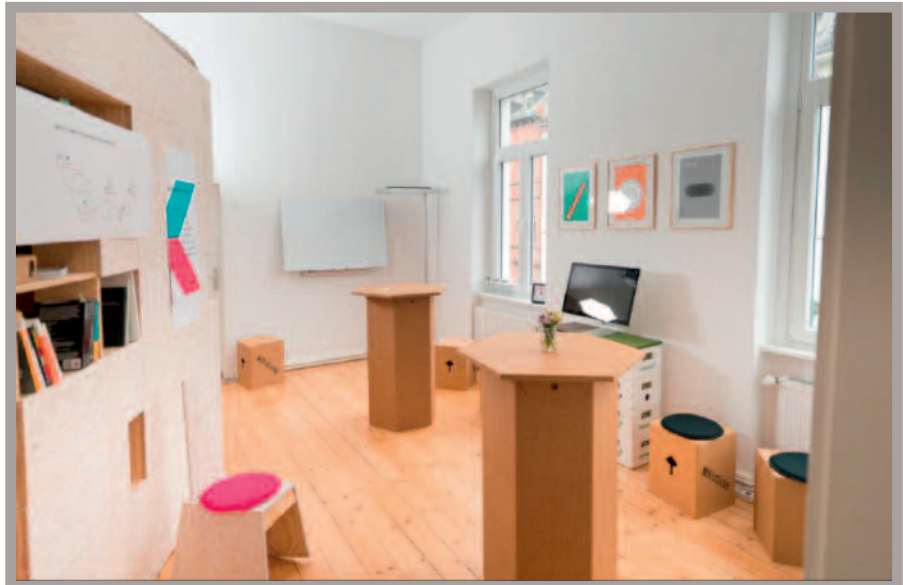


Gesamtbild der Digitalisierung (Quelle: Prof. Dr. Thorsten Petry)





Boris Gloger im Vortrag (Quelle: Boris Gloger Consulting)



Innovation Lab von Future Flux im Wiesbaden (Quelle: Future Flux)

Welt der künstlichen Intelligenz. Auf Basis der wichtigsten Funktionalitäten künstlicher Intelligenz hatten die Seminarteilnehmer die Aufgabe, verschiedene Broker-Apps/-Webseiten zu optimieren.

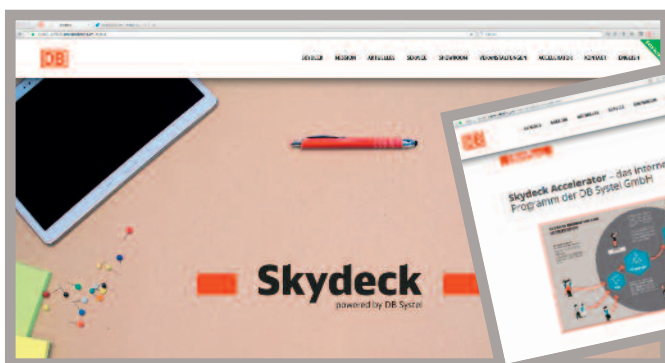
Was Enterprise 2.0 bedeutet und welche Rolle dies für die Digitale Transformation spielt, erläuterten Boris Schlein und Christoph Witt. Die beiden Berater von Cassini Consulting zeigten sehr plastisch an einem Real-Life-System, wie Social Collaboration Plattformen in Unternehmen funktionieren.

Ein absolutes Highlight war für die Teilnehmer der Workshop von Boris Gloger (Boris Gloger Consulting) zu der agilen Managementmethode Scrum. Gloger, der 2004 der erste zertifizierte Scrum-Trainer weltweit war, eine Vielzahl an Publikationen zu dem Themenfeld veröffentlicht hat und als der deutsche Scrum-Guru gilt, gelang es – völlig ohne Powerpoint, dafür mit vielen FlipChart-Skizzen – die Studierenden für agiles Management zu begeistern (s. Bild 2).

Ebenfalls in Form eines Workshops führte Michael Weber in die Welt des Design Thinking ein. Am Beispiel der Entwicklung einer optimalen Geldbörse erlebten die Studierenden live den von vielen Kundenrückkopplungen geprägten Design Thinking Prozess. Anschließend bestand die Möglichkeit, das Innovation Lab von Future Flux im Heimathafen, dem bekanntesten Coworking-Space in Wiesbaden, zu besuchen (s. Bild 3).

Ein besonderer Höhepunkt war auch die zweite Exkursion im Rahmen der Seminarveranstaltung, die zum Skydeck, dem Innovation Lab der Deutschen Bahn in Frankfurt führte (s. separater Bericht S. 58 in diesem Heft).

In der letzten Veranstaltung verwickelte Michael Schwalbach die Seminarteilnehmer in eine Diskussion über „gute Führung“ in Zeiten der Digitalisierung. Der Berater coacht und unterrichtet Führungskräfte nicht nur in Managementthemen, sondern auch in achtsamer Selbstführung durch Meditation und Yoga.

Homepage Skydeck – Deutschen Bahn (Quelle: <https://skydeck.deutschebahn.com>)

Aber nicht nur renommierte Fachexperten mit langjähriger Praxiserfahrung kamen zu Wort, sondern auch die Seminarteilnehmer selbst stellten ihren Kommilitonen verschiedene Teilthemen der Digitalen Transformation vor. Zu den in interaktiven Vorträgen vorgestellten – und in Seminararbeiten dargelegten – Themen gehörten Effectuation, Business Model Canvas, Lean Start-up Methode, Holacracy, diverse Partizipative Workshopmethoden und verschieden Ansätze zum Lernen von Digital Start-ups.



# »WIRTSCHAFTSMACHT ZERSTÖRT DEMOKRATIE«

Jana Findling, Sven Herkt, Rebecca Nicolai und Robin Schurer, Studierende Bachelor Business Administration



## Sahra Wagenknecht an der WBS

Die Personenschützer waren als erste da. Drei ganze Kerle vom BKA, schwarze Limousine mit Blaulicht inklusive. Das hatte unser WBS-Hof noch nicht gesehen. Sonst wartet hier höchstens der Fahrer des Hochschulpräsidenten. Selbstverständlich ohne Personenschützer und Blaulicht auf dem Dach. Dann kamen die Studierenden. Heute nur mit Anmeldung – Sicherheitsmaßnahme. Mit Externen hätte man vielleicht die Commerzbank-Arena füllen können. Aber ob die Vorsitzende der Bundstagsfraktion DIE LINKE dann gekommen wäre? Schließlich sind ihr Privatisierungen ein Gräuel.



Der größte Hörsaal der WBS war am 27. April proppenvoll, alle Anwesenden gut gelaunt. Nur Frau Wagenknecht fehlte. Dann kam der Anruf ihres Fahrers: „In fünf Minuten ist sie da!“ Unsere VWL-Professorin und Gastgeberin jubelte erleichtert. Noch nie hatten wir Frau Kuhn so aufgeregt erlebt. Nervös wanderte sie zwischen Hof und Hörsaal auf und ab. Und tatsächlich: Nach zehn Minuten die Erlösung für unsere Professorin. Dr. Sahra Wagenknecht stand nur Sekunden nach ihrer Ankunft hinterm Pult. Rotes Kostüm und Hochsteckfrisur inklusive, ihre Markenzeichen. Es folgten 30 Minuten Vortrag ohne Manuskript, Powerpoint, unnötige Denkpausen oder Füllwörter. Provokativ und analytisch scharf. Das Publikum folgte gebannt. Trotz der rund 250 Zuhörer hätte man eine Stecknadel fallen hören.



### Präzision und Provokation aus dem Kopf

Wagenknecht erklärte, wie es aus ihrer Sicht zu Trump und dem Brexit kommen konnte: Wort- und zahlen-gewandt kritisierte sie, dass ein zunehmender Bevölkerungsanteil in reichen Industrieländern vom Wohlstandswachstum abgehängt sei. Ein kluger Schachzug, dass sie dabei auch eine McKinsey-Studie zitierte. Schließlich gilt der US-Berater nicht wirklich als Hort des Sozialismus und die Zuhörerschaft bestand vorwiegend aus Business-Studierenden.



Nachvollziehbar war Wagenknechts Argumentation, wonach die wirtschaftliche Macht in Europa inzwischen extrem konzentriert sei und damit meilenweit entfernt vom ordoliberalen Ideal, auf das sich andere Parteien so gerne berufen. Entflechtung sei dringend erforderlich, der Mittelstand viel wichtiger als Großkonzerne. Denn: „Wirtschaftsmacht zerstört Demokratie.“ Interessant, wie die ehemalige Abgeordnete des Europäischen Parlaments dann aus dem Brüsseler Nähkästchen plauderte: Dort sei der Einfluss von Lobbyisten noch viel stärker als in Berlin. In den Ausschüssen saßen zum Beispiel mehr Industrievertreter als Politiker. Demokratische Kontrolle? Fehlanzeige. Überhaupt hätten vor allem die EU-Verträge dazu beigetragen, den Sozialstaat abzubauen, die Gewerkschaften zu schwächen, Lohn-dumping und prekäre Arbeitsverhältnisse zu fördern. Soweit, so Trump. Sie kritisierte aber auch insbesondere die zunehmende Privatisierung. Es sei verkehrt, elementare Lebensbereiche zu kommerzialisieren. Oft bediente sich Dr. Wagenknecht dabei plakativer Bilder und Wortspiele: „Eine Gesellschaft, die über die Eigenkapitalrendite eines Krankenhauses spricht, ist krank.“ Auch im Bildungswesen, beim elementaren Recht auf Wohnraum und im Versorgungsbereich müsse die Privatisierung zurückgefahren werden. Selbst an Europas Hoffnung



Macron ließ sie kein gutes Haar. Er stehe schließlich für eine neoliberale Politik wie die deutsche Agenda 2010 – Teufelszeug in den Augen der linken Politikerin. „Wir brauchen einen Neubeginn in Europa.“ Womit sie neue EU-Verträge meinte.

### Gegenwind der BWL-Studenten

In der Diskussion kamen viele Aussagen auf den Prüfstand: Eine Studentin der Gesundheitsökonomie zweifelte Wagenknechts Pauschalkritik an privaten Krankenhäusern an. Ein Student aus Business Administration hinterfragte die gesunkene Gewerkschaftsmacht,

indem er an die wochenlangen Ausfälle im ÖPNV erinnerte – „nur, weil ein paar Lokführer keinen Bock hatten zu arbeiten“. Da konnte sich selbst die sonst so beherrschte Wagenknecht ein Lachen nicht verkneifen. Ebenfalls die Lacher auf seiner Seite hatte ein Teilnehmer, der Wagenknechts Vortrag lobte wie ein Lehrer seine Schülerin: „Ihr Referat war gut strukturiert.“ Widerspruch erntete der relative Armutsbegriff, den die Referentin jedoch verteidigte: Natürlich ginge es einem deutschen Hartz IV-Empfänger materiell besser als einem Durchschnittsbürger in Bangladesch. Nur sei das eben der falsche Maßstab. Falscher Maßstab jetzt für wen? Für deutsche LINKE-Politiker, die eben nur von Armen in Deutschland gewählt werden? So rebellisch sich Wagenknecht mit dem Mainstream anlegte, so sehr gehört eben auch sie zum Establishment westlicher Industrieländer. Und deren Fokus liegt nun mal vor allem auf der Verteilung untereinander oder innerhalb der eigenen Volkswirtschaften.

### Viel Denk- und Diskussionsstoff

Auch sonst vertrat die Doktorin der Wirtschaftswissenschaften manch eine These, über die sich streiten ließ – was wir im Anschluss auch taten: Exportiert Deutschland wirklich Arbeitslosigkeit in andere EU-Länder, weil in vielen Branchen katastrophal niedrige Löhne gelten? Oder hat umgekehrt das EU-Ausland völlig überhöhte Löhne gezahlt? Wird Wohnraum immer nur den Spekulanten überlassen? Oder folgt der Mangel an bezahlbaren Wohnungen auch aus Gesetzen zum Mieterschutz, die ein Investment für die Eigentümer unattraktiv machen? Und welcher Rentner würde nicht am Ende seiner Tage sein Geld auf Mallorca verprassen, wenn der Staat ansonsten sein Erbe kassiert? Fragen über Fragen. Aber egal: „Die rote Sahara“ machte auch an der Wiesbaden Business School ihrem Ruf als unangepasste Intellektuelle alle Ehre. Und an ihren markanten Hochsicherheitsauftritt werden sich einige Beteiligte wohl auch nach Jahren noch erinnern. ]



# GERALD HÖRHAN: DER INVESTMENT PUNK AN DER WBS

Ruben Fernandes, Student Bachelor Business & Law



»An keiner Schule und an fast keiner Universität lernt man, wie man richtig mit Geld umgeht, wie man sein Geld richtig investiert oder wie man ein Unternehmen aufbaut.«,  
so ein Zitat von Gerald Hörhan.

Getreu diesem Motto fand am 16. Juni 2017 eine Veranstaltung mit dem selbsternannten Investment Punk an der Wiesbaden Business School statt. Sie wurde von wi3 consulting, der studentischen Unternehmensberatung der Hochschule RheinMain, auf die Beine gestellt und durchgeführt.

Für alle, die Gerald Hörhan nicht kennen – er ist besser bekannt als der Investment Punk, ein österreichischer Investor und Manager, der in Harvard Mathematik und Wirtschaft studiert hat. Daraufhin war er als Investmentbanker bei JP Morgan in New York und als Unternehmensberater bei McKinsey in Frankfurt tätig. Hörhan ist zudem Autor (sein neuestes Werk ist „Der Stille Raub“) und betreibt u. a. die Online Business Education Plattform „Investmentpunk Academy“. Bekannt ist er außerdem durch seine regelmäßigen Auftritte in Funk und Fernsehen.

Mit einer kleinen Verspätung betrat Gerald Hörhan, der aus Düsseldorf angereist war, den Raum E-01 im Altgebäude der Wiesbaden Business School. Schätzungsweise 150 interessierte Zuhörer, darunter auch Frau Prof. Dr. Kuhn und unser Dekan Prof. Dr. Griesar, besuchten die Veranstaltung am Freitagabend.

Hörhan schnitt sogleich die sechs Finanzirrtümer der Menschen an, u. a. sprach er über Konsumschulden und Themen wie das Verhalten in der Digitalisierung. Er vertritt die Meinung, dass ein Haus auf „Pump in der Pampa“ eine schlechte Investition sei. Er als Millionär wohne selbst zur Miete, da er es nicht einsehe, sein Geld auf diese Art und Weise zu verlieren. Dies hieße aber nicht, dass Immobilien eine schlechte Investition seien. Im Gegenteil, man sollte sie jedoch lediglich zum Vermieten besitzen und nicht darin wohnen. Nach eigenen Angaben besitzt er ca. 200 Wohneinheiten, darunter auch in Wiesbaden und Frankfurt.

Hörhans Thesen sind zum Teil sehr umstritten. Viele wollen diese nicht uneingeschränkt übernehmen oder haben manche Dinge bisher auf eine andere Art betrachtet. Jedoch muss man sagen, dass



sie einen zum Nachdenken bewegen. Hörhan hat auf viele Dinge eine radikale Sicht und vertritt diese auch, ohne ein Blatt vor den Mund zu nehmen. So sei beispielsweise der Neukauf eines Autos eine unvermeidbare Entscheidung, da dieses sofort nach Kauf erheblich an Wert verliere und eine Menge Kapital verbrenne.

Mit seiner lockeren Art und Weise versuchte er während des Vortrags, die Studierenden zu motivieren und dazu zu bewegen, sich in die Selbständigkeit zu trauen und hart dafür zu arbeiten. Nur so könne man laut Hörhan wirklich erfolgreich sein.

Nach dem eineinhalbstündigen Vortrag gab es zahlreiche interessierte Fragen der Zuhörer, die der Investment Punk begeistert beantwortete. Anschließend wurden Fotos und Selfies mit ihm geschossen und Hörhan signierte seine Bücher. Danach ging es gemeinsam mit einigen interessierten Studenten ins Enchilada, einer Bar in der Wiesbadener Innenstadt, zu einem gemeinsamen Get Together. Dort konnte man in einer entspannten Atmosphäre den Investment Punk Dinge fragen, die man schon immer wissen wollte. Nach einhalb Stunden verabschiedete er sich von allen und wurde an den Frankfurter Hauptbahnhof gefahren.

Im Namen von wi3 consulting bedanken wir uns für die große Anzahl an Besuchern und natürlich auch nochmals bei Gerald Hörhan für den super Vortrag an unserer Hochschule. ]



# EZB-BESUCH: VORERST KEIN ENDE DER ULTRALOCKEREN GELDPOLITIK IN SICHT

Prof. Dr. Britta Kuhn



Im November 2016 besuchten rund 60 Studentinnen und Studenten der Wiesbaden Business School den neuen Sitz der Europäischen Zentralbank im Frankfurter Osten. Der erste Eindruck entzückte: „Hier möchte ich auch arbeiten!“ – es folgte eine Selfie-Welle vor dem Bauwerk und darin. Über dessen geschätzte Kosten von 1,3 Mrd. Euro hatte die FAZ geschrieben: „Dafür musste kein Steuerzahler ran, die EZB zahlt das locker aus ihren Gewinnen. Es bedeutet allerdings, dass die nationalen Notenbanken weniger Geld von der EZB aus Gewinnen erhalten und somit weniger an ihre Finanzminister ausschütten können.“<sup>1</sup> Also doch der Steuerzahler. Aber was sind schon 1,3 Mrd. Euro.

Zusammengefasst sagte der Referent aus der „Monetary Policy Strategy Division“ über die künftige Ausrichtung der europäischen Geldpolitik:

- Die EZB konzentriert sich weiterhin auf **stabile Konsumpreise**. Am Inflationsziel von unter/nah zwei Prozent, gemessen am harmonisierten Verbraucherpreisindex HCPI, wird also nicht gerüttelt. Eine Neuausrichtung auf Vermögenspreise zur Vermeidung künftiger Finanzkrisen? Fehlanzeige. „HCPI is the best we have!“ bzw. „I don't think we will change the mandate“, wehrte der Volkswirt ab.
- Es gibt noch viel Luft in Richtung Lockerung: **Negative nominale Zinssätze?** Theoretisch möglich und von kleineren Ländern wie Dänemark und der Schweiz schon erfolgreich eingeführt. Eine beispiellose Liquiditätszufuhr wie in **Japan** seit den 1990er Jahren? Wertete der EZB-Repräsentant als Erfolg: „They didn't collapse!“

- Skeptisch sah der Italiener jedoch **Helikopter-Geld**, also eine direkte Ausstattung der Bürger mit zusätzlicher Liquidität für Konsumzwecke. Das sei eventuell nicht von Artikel 123 EU-Vertrag gedeckt, der berühmten Nichtbeistandsklausel.<sup>2</sup> Der Kauf von Regierungs- und Unternehmensanleihen (Stand November 2016: monatlich 80 Mrd. Euro) dagegen sei selbstverständlich legal, schließlich würde ja nur aus Sekundärmärkten gekauft. Wobei er selber zugab: „You may find this questionable.“

Welchen Anreiz hätten hochverschuldete Regierungen der Eurozone noch, Strukturmaßnahmen durchzuführen, nachdem EZB-Präsident Mario Draghi eine Ewigkeitsgarantie für den Euro ausgegeben hatte?<sup>3</sup> Hier schwieg der Referent vielsagend. Und zeigte uns, wie erfolgreich die ultralockere Geldpolitik aus langfristigen Refinanzierungsgeschäften und Anleihekäufen wirke: Die Kreditzinsen der Banken konvergierten nämlich seit 2015 und überhaupt vergäben Banken wieder Kredite. ┘

1) Lisa Nienhaus, Die neue Burg der EZB, in: Frankfurter Allgemeine Wirtschaft vom 20.10.2014, [http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/erste-bilder-aus-dem-neubau-die-neue-burg-der-ezb-13217056.html?printPagedArticle=true#pageindex\\_2](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/erste-bilder-aus-dem-neubau-die-neue-burg-der-ezb-13217056.html?printPagedArticle=true#pageindex_2) (Zugriff 2.12.2016).

2) Art. 123 (1) AEUV: „Überziehungs- oder andere Kreditfazilitäten bei der Europäischen Zentralbank oder den Zentralbanken der Mitgliedstaaten (im Folgenden als „nationale Zentralbanken“ bezeichnet) für Organe, Einrichtungen oder sonstige Stellen der Union, Zentralregierungen, regionale oder lokale Gebietskörperschaften oder andere öffentlich-rechtliche Körperschaften, sonstige Einrichtungen des öffentlichen Rechts oder öffentliche Unternehmen der Mitgliedstaaten sind ebenso verboten wie der unmittelbare Erwerb von Schuldtiteln von diesen durch die Europäische Zentralbank oder die nationalen Zentralbanken.“

3) Z.B. „Within our mandate, the ECB is ready to do whatever it takes to preserve the euro. And believe me, it will be enough.“ Speech by Mario Draghi, President of the European Central Bank at the Global Investment Conference in London 26 July 2012, <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html> (Zugriff 2.12.2016).



# ALLE WEGE FÜHREN NACH... ROM!

Chiara Puzzo, Anja Schulz, Studentinnen Bachelor of International Management



**Pizza, Pasta und Amore, das ist wohl die typische deutsche Vorstellung von Italien. Doch das Land kann noch viel mehr. Um das herauszufinden, machten sich 17 Studierende aus dem 1. bis 4. Semester der Studiengänge International Business Administration und International Management auf den Weg zu einer Studienreise mit Frau Mercuri-Schürmann.**

## Sonntag, 29.01.2017 – Anreise

Dieses Mal ging es in die ewige Stadt – das schöne Rom. Im Gegensatz zu den letzten Jahren, reisten wir jedoch nicht gemeinsam an, sondern wählten unterschiedliche Flugverbindungen. Während einige von uns den Tag nutzten, um Rom schon mal auf eigene Faust zu erkunden, trafen andere erst abends im Hotel Borromeo ein.

Als alle angekommen waren, trafen wir uns im Frühstücksraum des Hotels zu einer ersten Lagebesprechung. Danach ging es los zum Food Market in der Nähe des Bahnhofs, wo für jeden Geschmack etwas zu finden war.

## Montag, 30.01.2017 – Ausflug ins BIC Lazio

Gegen 10.00 Uhr machten wir uns auf den Weg zum „Business Innovation Center della Regione Lazio“ (BIC). Dort werden verschiedene Start-ups aus der Region gefördert und unterstützt. Wir wurden herzlich von dem Direktor Roberto Giuliani begrüßt,

der uns zuerst einen Vortrag mit allgemeinen Informationen über das Zentrum präsentierte.

Danach trafen wir die Gründer von fünf Start-ups, die in verschiedensten Sektoren tätig sind. Herr Giuliani zeigte uns zum Beispiel ein junges Unternehmen, das mit Hilfe von 3D-Druckern medizinische Schienen anfertigt.

Diese sind nicht nur sehr atmungsaktiv und wasserfest, sondern können zudem für jeden Patienten individuell angepasst werden.

Außerdem lernten wir ein weiteres Unternehmen kennen, das sich mit der Entwicklung eines Gerätes zur Analyse der Raumluft beschäftigt. Durch diese „Intelligente Nase“ können zum Beispiel giftige und schädliche Stoffe nachgewiesen werden. Über eine App kann der Besitzer die Luft permanent überwachen und direkt Maßnahmen ergreifen, falls das Gerät signifikante Abweichungen von der Norm feststellt.



## Dienstag, 31.01.2017 – Besuch der Partneruni und des Vatikans

Nach fast 1,5 Stunden Fahrt mit Bus und Metro erreichten wir am Vormittag schließlich unsere Partnerhochschule Roma Tor Vergata. Nachdem Prof. Giovanni Tria (Coordinatore Erasmus) und Frau Dottoressa Susanna Petrini (International Office) uns freundlich begrüßt hatte, wurden wir über das Unigelände geführt und sahen zum Beispiel die Bibliothek und die Vorlesungssäle. Im Anschluss versammelten wir uns im hinteren Teil der Bibliothek und die Fakultät mit all ihren Studiengängen wurde vorgestellt. Interessant fanden wir sowohl die große Anzahl an ausländischen Studierenden, als auch die vielen Projekte für diese.

Danach aßen wir gemeinsam in der Mensa, die gutes Essen (v.a. tolle Pizza) zu studentenfreundlichen Preisen anbietet. Nach dem Essen machten wir uns direkt auf den Weg zu den Vatikanischen Museen. Dort angekommen teilten wir uns in Gruppen auf, damit jeder genau das besichtigen konnte, was ihn am meisten interessierte. Zu sehen gab es unter anderem die Werke Michelangelos, die Gärten des Vatikans sowie die berühmte Sixtinische Kapelle.

## Mittwoch, 1.02.2017 – Zu Gast bei Birra Peroni

Gleich morgens machten wir uns auf den Weg zu Birra Peroni, einem der größten Bierhersteller Italiens. Seit 170 Jahren erzeugt er v.a. unter den Marken Peroni, Nastro Azzurro und Pilsner Urquell verschiedene Biersorten und erreicht damit eine Produktion von fünf Millionen Hektolitern jährlich.



Begrüßt wurden wir mit Kaffee und italienischem süßen Gebäck (Cornetti) durch Dottor Panaccione, den Produktionsleiter der drei Produktionsstätten in Italien. Nach einer kurzen Einführung ging es los in die Fabrik. Hier konnten wir den gesamten Herstellungsprozess von den Zutaten bis zur Etikettierung mitverfolgen. Auffällig waren hier u. a.





der starke Geruch nach Malz und Gärung, sowie die Hitze, die uns in der Produktionshalle entgegenschlugen. Etwas enttäuscht war die ganze Gruppe darüber, dass die erhoffte Geschmacksprobe des Endproduktes ausblieb ;).



Mit einem Programm erstellten wir am Computer individuell 3D-Modelle von Ringen, die später von einem Laser aus einer Kunststoffplatte ausgeschnitten wurden. Das Ergebnis waren personalisierte Ringe, die wir als Andenken mitnehmen konnten. Außerdem bekamen wir 3D-Brillen der neuesten Generation gezeigt und durften diese direkt testen. Es war überraschend, wie real sich die „Virtual reality“ tatsächlich anfühlte.

#### **Donnerstag, 2.02.2017 – Unindustria »La tua idea d'impresa« (»Wie Du Dir ein Unternehmen vorstellst«)**

Wie an den vorherigen Tagen ging das Programm um 10.00 Uhr los. Diesmal waren wir bei Unindustria eingeladen, der römischen Filiale von Confindustria, dem italienischen Dachverband der Industrie.

Zusammen mit italienischen Schulklassen bekamen wir u.a. erklärt, worauf man bei der Erstellung von Businessplänen achten muss und es wurde ein Beispiel erarbeitet.

Nach dem Vortrag stellten sich drei Start-ups vor, die im Anschluss Fragen beantworteten. Wie bei den anderen Unternehmen kamen auch hier die mitgebrachten Gastgeschenke der Hochschule gut an. Am Abend hatten wir kein festes Programm, sondern konnten selbst entscheiden, ob wir mit Frau Mercuri-Schürmann ins Kino gehen wollten, um „LaLaLand“ auf Italienisch anzusehen.

#### **Freitag, 3.02.2017 – Fondazione Mondo Digitale**

An diesem Tag besuchten wir eine Non-profit-Organisation. Die „Fondazione Mondo Digitale“ ist eine Stiftung, die Projekte zur Digitalisierung im Sinne des Programms ARD&I (Action Research Development & Implementation) für alle Interessenten anbietet, vor allem aber für diejenigen, die ansonsten mit der digitalen Welt wenig zu tun haben. Sie arbeitet mit Unternehmen wie Google, mit Schulen, mit anderen Non-profit-Organisationen und mit lokalen Behörden zusammen, und bietet zum Beispiel Computerkurse für Jung und Alt an. Herr Dottor Mauro Del Santo, Leiter des FabLab, hielt für uns eine interessante Vorlesung über das „Internet of Things“.

Am spannendsten war für uns, dass wir selbst aktiv werden konnten.

Nach dieser Erfahrung ging es zurück in die Innenstadt, wo wir endlich das Wahrzeichen Roms besichtigten – das Kolosseum. Wie bei den anderen Sehenswürdigkeiten hielt ein Kommilitone einen Kurzvortrag mit den wichtigsten Informationen, danach durfte jeder das Kolosseum auf eigene Faust erkunden. Das Amphitheater beeindruckt sowohl von innen als auch von außen durch seine Massivität. Obwohl es im Laufe der Jahrhunderte einiges erlebt hat, kann man sich die Stimmung bei den Gladiatorenkämpfen und anderen Veranstaltungen immer noch gut vorstellen.

An unserem letzten gemeinsamen Abend aßen wir in einem italienischen Restaurant, namens „Trattoria Vecchia Roma“. Der Abend war sehr entspannt und das Essen schmeckte hervorragend.

#### **Wochenende, 4./5.02.2017 – Sehenswürdigkeiten und Abreise**

Mit dem Abendessen am Freitag endete das gemeinsame Programm, das Wochenende hatten wir zur freien Verfügung. Die meisten entschieden sich, die restliche Zeit zu nutzen, um einige der anderen zahlreichen Sehenswürdigkeiten der Hauptstadt zu besichtigen. So sahen wir zum Beispiel das Forum Romanum, den Circus Maximus, die Spanische Treppe, den Trevi-Brunnen, das Pantheon, die Engelsburg, die Piazza Navona, die Piazza Venezia und das Monumento a Vittorio Emanuele II. Im Laufe des Wochenendes flogen wir schließlich nach und nach zurück in die Heimat.

**Zu guter Letzt** möchten wir allen ganz herzlich danken, vor allem aber Frau Mercuri-Schürmann für ihr Engagement, ohne das diese tolle Reise nicht möglich gewesen wäre! Wir haben sehr viel über die Stadt, das Land und die italienische Kultur gelernt und trotzdem kam bei all dem der Spaß nicht zu kurz.



# EINE AKADEMISCHE EXKURSION IN DIE SCHWEIZ

Ramona Diegel, Nicolas Meding, Master Business & Law



**Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und der Wiesbaden Business School reisten die Studierenden des Masters in Business & Law in Accounting and Taxation zusammen mit Prof. Dr. Rainer Wedde und Prof. Dr. Rainer Hartmann, für Rösti, Bier und Credit Points in die Schweiz.**

Bereits zum sechsten Mal in Folge fand der jährliche Workshop „Internationales Gesellschafts- und Steuerrecht“ der School of Management and Law der ZHAW und der WBS statt. Im Wintersemester 2016/2017 hieß die ZHAW, vertreten durch ihre Professoren und Studenten, ihre Gäste aus Wiesbaden in der Stadt Winterthur im Kanton Zürich willkommen.

Inhalt und Ziel des Workshops war es, in gemischten Gruppen bestehend aus vier bis fünf deutschen und Schweizer Studenten gesellschafts- und steuerrechtliche Themen bzw. Sachverhalte aus Sicht der jeweiligen nationalen Rechtsordnung zu beleuchten, gemeinsam zu vergleichen und abschließend die Ergebnisse in einer Gruppenpräsentation den Kommilitonen vorzustellen.

Die Exkursion begann am Sonntag den 27. November 2016, gegen 12 Uhr mittags am Hauptbahnhof der hessischen Landeshauptstadt. Die etwa fünfstündige Bahnfahrt über Mainz, Mannheim und Zürich fand um etwa 17:30 Uhr am Bahnhof in Winterthur ihr Ende.



Nachdem die Wiesbadener Studierenden und Professoren ihre komfortablen Ein-, Zwei- und etwas weniger komfortablen Dreipersonenzimmer im Hotel bezogen hatten, wurden sie von Prof. Dr. Peter Münch, Leiter des Studiengangs Master of Science (M.Sc.) in Management and Law, zum ersten gemeinsamen interkulturellen Abendessen eingeladen.

Dieses fand im Restaurant zur Sonne in einem großen rustikalen Raum mit zwei parallel zueinander verlaufenden langen Tafeln statt. Diese Tafeln waren bereits zur Hälfte mit den Schweizer Masterstudierenden besetzt zu denen sich nun rasch die deutschen Gäste gesellten. Schnell begann ein munteres Geplauder.

Prof. Dr. Münch hielt eine kurze Ansprache zur Begrüßung, anschließend wurde mit dem Abendessen begonnen. Um uns in die Schweizer Kultur einzuführen, wurden deftige Rösti verschiedenster Art mit frischem Salat und kühlen Getränken serviert. Zur Freude aller wurden stets frische Rösti aus der Küche nachgebracht, bis sich, aufgrund enorm gefüllter Mägen, sowohl bei den Gästen als auch bei den Gastgebern, keine Abnehmer mehr fanden.

Auch nach dem Nachtisch wurden die Gespräche noch einige Zeit fortgesetzt, bis sich die Runde mit dem Wissen, dass der morgige Tag anstrengend werden sollte, auflöste um im Hotel ins erholende Röstikoma zu fallen.

Der eigentliche Workshop begann am Montag (28.11.2016) um 8:30 Uhr in den Räumlichkeiten der ZHAW. Bei dem Gebäude handelte es sich um eine unter Denkmalschutz stehende, hervorragend renovierte ehemalige Industriehalle, welche die ZHAW seit neuestem für die Lehre nutzt. Entsprechend fand der Workshop in sehr modernem Ambiente und mit technisch bester Ausstattung statt.

Nach einer weiteren, nun etwas akademischeren Begrüßung hatten die Gruppen ein letztes Mal Zeit, den Feinschliff an ihren Präsentationen vorzunehmen, bevor es an die ersten Vorträge ging. Teils



Küche, sondern im eleganten Restaurant Bloom statt, welches durch ein Drei-Gänge-Menü zu überzeugen wusste.

Am Dienstag starteten die steuerrechtlichen Vorträge bereits um 9:00 Uhr. Wie am Tag zuvor wurden dabei zahlreiche Normen vorgestellt, verglichen und diskutiert. Nachdem jede Gruppe ihren Sachverhalt vorgetragen bzw. ihre Präsentation gehalten hatte, wurde der Workshop mit finalen Ergebnissen und Erkenntnissen seitens der Professoren abgeschlossen. Die Gäste aus Wiesbaden begaben sich auf ihre Rückreise, welche gegen 20 Uhr am Ort des Exkursionsbeginns endete.

angespannt doch größtenteils munter wurden anschließend bis zum späten Nachmittag die Vorträge im Gesellschaftsrecht gehalten, zwischenzeitlich durch das Mittagessen in der Mensa und einen Stadtrundgang in Winterthur samt Besuch des Weihnachtsmarkts und Erwärmung durch (sehr süßen) Glühwein unterbrochen.

Zum Abschluss dieses intensiven Tages voller deutschem und Schweizer Gesellschaftsrecht gab es ein weiteres und gleichzeitig letztes gemeinsames Abendessen. Im Gegensatz zum Vortag fand es nicht in einem kleinen Restaurant mit klassischer Schweizer

Allerdings ließen die Herren Prof. Wedde und Prof. Hartmann bei der Planung der Rückfahrt ihren kulturellen Auftrag nicht aus den Augen, sodass die Zugreisenden in den Genuss kamen, einen Blick auf einen der größten Wasserfälle Europas zu werfen – den Rheinfall in Schaffhausen.

Abschließend hat diese Exkursion die Erkenntnis gefestigt, dass trotz geringer Unterschiede des Schweizer und deutschen Gesellschaftsrechts sowie großer Unterschiede im Steuerrecht in beiden Staaten die Systeme und Rechtsordnungen (mehr oder weniger) fehlerfrei funktionieren und Rechtssicherheit ermöglichen.





# EINMAL ELSASS UND ZURÜCK

Nathalie Juschak, Studentin Bachelor Business & Law



Unsere Exkursion nach Straßburg begann mit großer Freude und Spannung am 21. Mai 2017 fast pünktlich um 12 Uhr an der Wiesbaden Business School. Unsere Mittagspause verbrachten wir in Neustadt an der Weinstraße und besichtigten dort das Hambacher Schloss. Dieses wurde uns von zwei sympathischen Damen in einer 45-minütigen Führung gezeigt. Das Hambacher Schloss gilt als eine Wiege der deutschen Demokratie, hier wehte im Mai 1832 zum ersten Mal die schwarz-rot-goldene Fahne auf dem Kastanienberg bei Neustadt. Etwa 30.000 Menschen folgten der Einladung zum Hambacher Fest am 27. Mai 1832. Viele geschichtliche Ereignisse spielten eine entscheidende Rolle auf dem Weg zur Demokratie in Deutschland; das Hambacher Fest war eines davon.<sup>1</sup>

Zum Abschluss der Führung gelangten wir in die Ausstellung „Hinauf, hinauf zum Schloss“, welche in unterschiedlichster Art und Weise den Weg bis hin zum „Hambacher Fest“ darstellt. Vor der Weiterfahrt mit dem Bus blieb noch etwas Zeit, die der eine oder andere nutzte, um mit einem Gläschen Wein oder einem Eis den wunderschönen Ausblick ins Rheintal zu genießen, bevor es bei strahlendem Sonnenschein weiter Richtung Straßburg ging. Dort angekommen bezogen wir unsere Zweibettzimmer im Hotel. Zentrumsnah direkt neben dem Hauptbahnhof gelegen bot es beste Voraussetzungen, die Stadt zu erkunden. Nachdem wir die Zimmer eingerichtet und uns ein wenig frisch gemacht hatten, ging es gemeinsam zum elsässischen Abendessen ins Restaurant Gurtlerhof, welches in einem Gewölbekeller direkt bei der Kathedrale in gemütlicher Atmosphäre zum Essen und Trinken einlud. Das Drei-Gänge-Menü enthielt als Vorspeise eine mit Salat angerichtete Quiche, als Hauptspeise Gänsekeule mit Spätzle, sowie als typisch elsässische Nachspeise Flammkuchen mit Honig, Apfel und Zimt. An mehreren kleinen Tischen wurden Ge-

spräche geführt und Kontakte geknüpft. Durch die gemischte Gruppe aus unterschiedlichen Semestern konnte ein reger Austausch darüber stattfinden, was in den zukünftigen Semestern noch so auf uns zukommt und welche Erfahrungen man bis jetzt gemacht hat. Die Abendgestaltung verlief in unterschiedlichste Richtungen. Die einen gingen zum Hotel zurück, die anderen blieben in der Stadt, um dort den ein oder anderen Club unsicher zu machen.

Am nächsten Morgen fuhren wir pünktlich mit dem Bus zum nächsten Programmpunkt, dem Besuch des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte, welcher 1959 von den Mitgliedstaaten des Europarats in Straßburg errichtet wurde, um die Einhaltung der Europäischen Menschenrechtskonvention sicherzustellen. Nach der strengen Einlasskontrolle begannen wir zunächst mit einer Besichtigung, welche mit einem sehr interessanten Film<sup>2</sup> startete, durch den wir einen ersten Eindruck gewinnen konnten, welchen Aufgaben der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte gegenüber steht, wie er organisiert ist und wie er agiert. Im Anschluss erklärte eine wissenschaftliche Mitarbeiterin uns noch weitere Einzelheiten und beantwortete Fragen, die uns brennend interessierten.

Weiter ging es zum gegenüberliegenden Europarat, welchen wir erneut erst nach einer strengen Sicherheitskontrolle betreten durften. Los ging es mit einer Besichtigung des Palais de l'Europe. Wir bewunderten die Eingangshalle mit ihrer imposanten Treppe und einer Landkarte aller 47 Mitgliedstaaten. Weiter ging es durch den Plenarsaal, in dem u. a. die Sitzungen der Parlamentarischen Versammlung stattfinden.<sup>3</sup> Er hat bestimmt einen bleibenden Eindruck bei einigen Studenten hinterlassen. Anschließend folgte ein sehr interessanter Vortrag eines deutschen Diplomaten des Europarats.



1) siehe <https://hambacher-schloss.de/>

2) zu finden <http://www.coe.int/en/web/portal/gerichtshof-fur-menschenrechte>.

3) siehe <https://rm.coe.int/16805a3208>





Dieser brachte uns die Unterschiede der internationalen Organisationen, ihre Aufgaben und ihre Geschichte näher. Nach einer unfreiwilligen Trennung der Gruppe durch mehrere Sicherheitstüren gelang es uns dann, den Europarat gemeinsam mit neuem Wissen zu verlassen. Es folgte ein Gruppenfoto und weiter ging es zum nächsten Programmpunkt.

Gemeinsam fuhren wir mit der Straßenbahn ins Stadtzentrum, in dem wir nunmehr Zeit hatten uns einen kleinen Snack zu gönnen, mit französischen Baguettes oder anderen Snacks auf die Hand. Unsere Tour fand ihren Fortgang mit einer Boots-Rundfahrt durch Straßburg. Vom Fluss hatten wir einen tollen Panoramablick. Die circa einstündige Fahrt auf der Ill führte uns durch die verschiedensten Viertel von Straßburg.



Die Abendgestaltung stand wieder zur freien Verfügung und endete bei einigen erst in den frühen Morgenstunden. Somit blieb nicht viel Schlaf, denn der nächste Morgen begann bereits um sieben Uhr mit der Abfahrt Richtung Wiesbaden. Zum Erstaunen der Professoren war jeder einzelne der 39 Studenten pünktlich am Abfahrtspunkt. Unsere Heimreise beinhaltete jedoch noch einen Zwischenstopp in Karlsruhe mit einer Besichtigung des Bundesgerichtshofs (siehe auch Titelbild). Den ersten Rundgang durch die Gebäude und eine Einführung in die Tätigkeit des Bundesgerichtshofs erhielten wir durch einen Amtsrichter, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter derzeit an den Bundesgerichtshof abgeordnet ist. Er vermittelte uns auf sehr sympathische Art und Weise die Aufgabe des BGH und bereitete uns auf die folgende Teilnahme an einer Verhandlung des VI. Zivilsenats vor. Im Verhandlungssaal angekommen erwarteten wir strenge und ernste Juristen. Diese Befürchtungen verfliegen jedoch rasch, als die beiden an der Verhandlung teilnehmenden Rechtsanwälte den Raum betraten. Entspannt und für den einen oder anderen Spaß aufgelegt unterhielten diese sich mit uns und interessierten sich für den Grund unserer Teilnahme. Nach dem Ende der Verhandlung – es ging um die Möglichkeit der Durchsetzung eines presserechtlichen Anspruchs nach dem Tod des Anspruchsinhabers – blieb uns noch genügend Zeit, uns für die Rückfahrt zu stärken und einen Eindruck von der Stadt Karlsruhe zu bekommen.



Nach weiteren zwei Stunden Busfahrt endete unsere Exkursion in Wiesbaden mit viel neuen Eindrücken, Müdigkeit und dem Rückblick auf drei tolle Tage in Deutschland und Frankreich.



# EXKURSION ZUM SKYDECK

## DEM INNOVATIONSLAB DER DEUTSCHEN BAHN

Elvira Pfeffer und Yesim Süss, Studentinnen International Management



**Wie schafft es ein traditionelles, historisch stark hierarchisches Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung mit agilen Wettbewerbern mitzuhalten? Wie kann es gelingen, schnell mit innovativen Lösungen an den Markt zu gehen und eine agilere und veränderungsbereite Unternehmenskultur zu entwickeln? Wie die Deutsche Bahn dies versucht, hat sich eine Gruppe von WBS-Studierenden live angesehen.**

Im Dezember 2016 ging es für Studierende der Studiengänge International Management und Business Administration die im Wahlpflichtfach bei Prof. Dr. Thorsten Petry die Themen Strategie, Organisation und Personal vertiefen zum Skydeck nach Frankfurt, dem Innovationslab der Deutschen Bahn (DB). Schon vom Frankfurter Hauptbahnhof kann man den Wolkenkratzer Silberturm sehen, das Ziel der Exkursion. Dort bringt der Aufzug uns im rasanten Tempo in den 30. Stock, wo uns ein atemberaubender Ausblick auf Frankfurt erwartet.

Sobald wir das Lab betreten wird klar, dass das Stereotyp des traditionellen und hierarchischen Unternehmens, das man von der DB erwartet, hier nicht zutrifft. Ein offener Raum mit Co-Working Arbeitsplätzen, ein offener Konferenzsaal, der eher an eine einladende Tischrunde erinnert, und eine Kaffeetafel geben dem Lab viel mehr die Atmosphäre eines jungen, modernen Unternehmens. Selbst eine Playstation und eine Xbox gehören zur Ausstattung. Dies ist wichtig um auch mal aus der Arbeit rauszukommen und abzuschalten, erklärt Tobias Dietz, Leiter des Labs, der heute auch gleichzeitig unser Tourguide ist.

Im sogenannten „Showroom“ führt Tobias uns verschiedene Produkte vor, die im Lab entwickelt wurden, wie zum Beispiel eine LED-Beleuchtungstafel, die aufgrund von Sensoren in Echtzeit Informationen über die Züge am Hauptbahnhof zeigt, ein smartes Sicherheitssystem für die Schließfächer an Bahnhöfen, oder den „Reisebuddy“, ein digitaler Concierge, mit dem Bahnkunden mit nur einer einzigen SMS aus dem Zug heraus ein Hotel, ein Taxi vom Bahnhof und einen Tisch beim Italiener reservieren können. Hier sprechen wir noch von Prototypen, die wir jedoch in der Zukunft bei einer Zugfahrt vielleicht erleben werden.

Im nächsten Raum, dem „Creative Space“, finden wir 15 Whiteboards, Flipboards und eine Magnetwand, die sich über die ganze Länge des Raumes zieht. Auch Schaumstoff, Pappe, Knete und Legos gehören hier zum Arbeitsmaterial, um Ideen kreativ, effektiv und mit Spaß zu gestalten. Hier werden Methoden wie Business Model Canvas und Design Thinking eingesetzt, um nicht nur Ideen zu entwickeln, sondern aus diesen auch schnellstmöglich Prototypen herzustellen. Den Mitarbeitern bietet die DB Workshops an, in denen sie diese Methoden erlernen können. Dabei entstehen zehn bis 15 Prototypen am Tag. Diese „Spinnerworkshops“ sollen den Mitarbeiter dazu bringen sich zu trauen zu „spinnen“, sagt Tobias. Auch wenn die meisten Ideen es nicht aus dem Lab heraus schaffen, sind die Workshops keineswegs sinnlos. Sie regen zu einer neuen, agilen und innovativen Arbeitsweise an, die in Großunternehmen immer mehr gefördert wird.

Mit der Virtual-Reality-Brille dürfen dann ein paar mutige Studenten aus dem Fenster springen, zumindest virtuell, bevor es wieder nach Wiesbaden geht. Sich mit innovativen Ideen auseinanderzusetzen und einen Besuch im Skydeck zu wagen, empfinden wir als lohnenswert!



Mehr zum Skydeck unter <https://skydeck.deutschebahn.com/>



# »WIR HABEN UNSERE STÄRKEN ENTWICKELT UND VIEL GELACHT!«

Prof. Dr. Britta Kuhn



## Workshop »Förderung von Studentinnen durch Techniken der Schauspielkunst«

Geld war da. Nur die zündende Idee fehlte. Bis »Miss Geschicke« kam. Danach ging alles ganz schnell.

**Aber der Reihe nach:** Ende 2014 hatte ich den „Frauenförderpreis der Hochschule RheinMain“ gewonnen. Was tun mit dem Geld? Meine Tutorin recherchierte Coachings für Managerinnen und solche, die es werden wollen. Gäh: 0-8-15-Rezepte, nach denen Frauen sich einer Männerwelt anpassen sollen, um dann, wenn sie ganz oben sind, alles umzukrempeln. Wie unrealistisch! Und überhaupt: Werden Frauen als nachgemachte Männer erfolgreich und glücklich? Oder doch eher dadurch, dass sie ihren individuellen Charakter erkennen und entwickeln? Ich war unmotiviert und ratlos.

Ein Kabarett-Abend änderte alles. Ich sah die Pantomimin und Schauspielerin Katalyn Bohn in ihrem Programm „Miss Geschicke“ in den Wiesbadener Kammerspielen. Da war es, was ich suchte:

Ausstrahlung, Temperament und Selbstbewusstsein. Genau diese Eigenschaften bräuchten meine BWL-Studentinnen noch für ihren Weg in die männerdominierte Wirtschaftselite! Denn intelligent, fleißig und gutaussehend sind sie ja schon. Die Idee, einen künstlerischen Workshop anzubieten, war geboren.

**Alles Weitere ging schnell:** Frau Bohn kam in die Hochschule, schaute sich die Studentinnen im laufenden Vorlesungsbetrieb an und entwickelte einen zweitägigen Workshop, der individuelle Stärken durch Techniken der Schauspielkunst förderte. Im Herbst war es dann so weit: Die Teilnehmerinnen lernten zum Beispiel, ihre Stimme und den eigenen Körper besser wahrzunehmen. Anschließend trainierten sie, stimmlich und körperlich viel mehr aus

sich heraus zu holen. Mit verschiedenen Improvisationen übten sie außerdem, mutig zu sein, typisch männliches und weibliches Auftreten zu unterscheiden, oder sich respektvoll gegenüber Mitspielerinnen und Publikum durchzusetzen. Auch mit Lampenfieber gingen sie besser um.

Am Ende von Tag zwei kam ich zu einer Abschluss-Präsentation und erkannte meine Studentinnen nicht wieder! Sie waren gelöst, zielorientiert und humorvoll. Jede einzelne formulierte in einer kurzen und glasklaren Dankesrede, für welches fiktive Lebenswerk sie einen Preis erhalten hatte. Das Feedback an Frau Bohn war einhellig positiv und dankbar: „Wir haben unsere Stärken entwickelt und viel gelacht!“







## 1. PLATZ IN DEUTSCHLAND

für das Team der WBS beim Reply – Risk & Regulatory Hackathon

Markus Losse, Student Versicherungs- und Finanzwirtschaft



»Wenn eine Bank kurz vor dem Zahlungsausfall steht, was würdest du tun?« Mit dieser interessanten Fragestellung sah sich unser Team der WBS beim Risk & Regulatory Hackathon der Unternehmensberatung Reply konfrontiert.

Auf Einladung der Insurance and Finance Absolventin Saskia Schäfer und mit Unterstützung von Prof. Dr. Markus Petry konnte unser aus IBA- und BIF-Studenten bestehendes Team die Herausforderung meistern. Der Wettbewerb fand zugleich in London, Rom, Amsterdam, Lüttich und Frankfurt mit über 200 Teilnehmern statt.

Bereits eine Woche bevor die eigentliche Case Study begann, bekamen wir per Post ein Kuvert zugesendet: 48 Seiten mit Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Cash Flow Statements der



fiktiven SA Banking Group und ihrer internationalen Tochtergesellschaften. „Oha“ dachten wir uns. Überwältigt von all der Informationsflut setzten wir uns zusammen und arbeiteten die Unterlagen aufs Genaueste durch. Schon dort fiel uns auf: um die SA Bank

die alle Kapitalanforderungen der Gesellschaften wieder auf die geforderten Mindestwerte brachte. Außerdem konnten wir die Jury mit unserer mittel- bis langfristigen strategischen Neuausrichtung sowie stärkeren Fokussierung der Bank auf das Wealthmanagement überzeugen. Belohnt wurden wir mit dem ersten Platz in Deutschland, womit wir uns gegen Teams u. a. der Universität Mannheim und der Frankfurt School of Finance and Management durchsetzen konnten. In Europa belegten wir schließlich den zweiten Platz und mussten uns nur dem Gewinner aus Belgien, der HEC Liège, geschlagen geben. Hinter uns lassen konnten wir die Siegerteams aus den anderen Ländern – vom Imperial College aus London, von der VU Amsterdam und der LUISS Guido Carli aus Rom.

Spannend war, dass wir durch Kameras und Bildschirme jederzeit mitverfolgen konnten, wie die Studenten an den anderen vier Austragungsorten in Europa am Case knobelten. Parallel zur Case Study lief außerdem eine Social Media Challenge – wer die meisten Fotos und die meisten Likes bei Instagram unter #replyriskhack sammelte, bekam Extrapunkte. Beim abschließenden Get-together in der Harry's New York Bar in Frankfurt konnten wir neben Mitarbeitern von Reply auch Riskmanager der Deutschen Bank kennen lernen. So konnten wir den Abend in entspannter Atmosphäre ausklingen lassen und uns auch mit den anderen Teams austauschen. Als Preis bekamen wir nicht nur brandneue Beatskopfhörer überreicht, sondern wurden auch von Saskia Schäfer und Rainer Geckeler, dem Geschäftsführer von Reply in Deutschland, zu einem gemeinsamen Abendessen eingeladen.

Der Reply Risk and Regulatory Hackathon war für uns eine überraschende Erfahrung; wir waren selbst überrascht, wie viel wir in den zehn Stunden der Case Study lernen und bewegen konnten. Es war eine tolle Möglichkeit, unsere Consultingenerfahrung über unser Engagement bei der studentischen Unternehmensberatung der Hochschule RheinMain „wi3-consulting g.e.V.“ hinaus zu erweitern. An dieser Stelle möchten wir uns für die herausragende Organisation bei Reply bedanken und empfehlen allen Studierenden die Teilnahme bei zukünftigen Hackathons.

V.l.n.r.:  
Rainer Geckeler  
(Geschäftsführer  
Reply,  
Hemant Dua  
(FSFM),  
Markus Losse  
(BIF),  
Iuliia Schlohmann  
(IBA),  
Louis Weber (BIF),  
Jan Aalrust (BIF),  
Lena Moles  
Marquez (BIF),  
Sebastian Rupp  
(IBA),  
Saskia Schäfer  
(Alumna BIF  
und Consultant  
bei Reply).

steht es keinesfalls gut. Wenn dann am Tag der Case Study, wie angekündigt, kurzfristige Events oder Ausfälle eintreten, wird es knapp mit der Einhaltung regulatorischer Kennziffern wie CET1, Leverage Ratio und der Liquidity Coverage Ratio. Um die SA Bank vor einer Schließung sowie Liquidation zu bewahren, war es unsere Aufgabe, präventive Maßnahmen zu ergreifen.

### Am Tag der Case Study ging es dann Schlag auf Schlag:

Anders als von uns erwartet kam es bei gleich drei Tochtergesellschaften zu einem Schockszenario: In Italien gab es einen hohen Abschreibungsbedarf auf das Firmenkreditportfolio, in Deutschland machten sich ein paar Mitarbeiter mit einem großen Teil der Barreserven aus dem Staub und im Vereinigten Königreich mussten wir sowohl einen heftigen Verlust aus einem Short Put (Kaufgarantie) sowie den Wertverlust britischer Immobilien nach dem Brexit verkraften.

Durch geschicktes Verschmelzen von Gesellschaften, Sale-and-Leaseback Transaktionen und kurzfristiges Factoring konnten wir im Laufe des Tages jedoch eine Lösung des Cases erarbeiten,

# HERAUSRAGENDE THESEN

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



## Jan Aalrust

**Zur Person:** Jan Aalrust, geboren 1996 in Darmstadt, begann sein Studium an der Wiesbaden Business School im Wintersemester 2014 und schloss dieses im Sommersemester 2017 mit dem Bachelor of Science in Insurance and Finance ab. Während seines sechsten Semesters arbeitete er bei der indischen Unternehmensberatung Tata Consultancy Services im Bereich Sales. Tata Consultancy Services gehört zu einem großen indischen Konglomerat und ist neben der Beratung z. B. auch in der Automobil- und Stahlbranche tätig.

Prof. Dr. Frank Görgen

## Thema: Marketinginitiativen zur Steigerung der Attraktivität des Finanzplatzes Frankfurt am Main

Schon seit einiger Zeit steht der Finanzplatz im Fokus der Bemühungen des Frankfurter City-Marketings. Mit dem Brexit könnten sich mittel- bis langfristig für die Rhein-Main-Metropole neue Perspektiven ergeben. Jan Aalrust untersuchte, wie Initiativen zur Steigerung der Attraktivität Frankfurts als Finanzplatz wirken bzw. gewirkt haben. Auch mit der Entscheidung großer britischer Finanzkonzerne, Arbeitsplätze in größerem Umfang von der Londoner City an andere Europäische Börsenplätze zu verlagern haben die Frankfurter Städte-Marketer keinesfalls ein leichtes Spiel, wie das dezidierte Benchmarking der großen Finanzplätze Europas in der Bachelorthesis eindrucksvoll verdeutlicht. Ein großes Problem besteht nach wie vor darin, eine strategische und organisatorische Klammer für die verschiedenen Initiativen zu schaffen. So fehlte dem Deutschen Aktieninstitut ein Marketingkonzept für den Finanzplatz. Gewisse Erfolge konnte anfangs die Initiative Finanzstandort Deutschland (IFD) verbuchen. Über 200 Experten erarbeiteten in zahlreichen Arbeitsgruppen Themen, die zur Stärkung des Finanzplatzes beitragen sollten: Eine Ratingskala zur transparenten Bewertung der Bonität mittelständischer Unternehmen, Bausteine zur Finanzausbildung und eine Bündelung der

Forschungsaktivitäten im House of Finance. Allerdings erlahmten die Projektarbeiten nach einigen Jahren. Hoffnungsvoll stimmt derzeit die Entstehung eines europäischen FinTech-Hubs in Frankfurt.

Herr Aalrust bescheinigt Frankfurt insgesamt eine gute Ausgangslage. Die Rahmenbedingungen bei den harten und weichen Faktoren wurden über die Jahre erheblich verbessert. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor kristallisierte sich dabei heraus: die institutionelle Verfasstheit (Governance, Satzung, Budget) und Persönlichkeiten, die aktiv die führende Rolle des Finanzplatzes vorantreiben.

Die Beschaffung der relevanten Informationen stellte sich als eine sehr spannende, aber auch schwierige Aufgabe dar, die Herr Aalrust vorbildlich meisterte. Der Weg führte über außergewöhnliche Transferleistungen in Anlehnung an die überschaubare wissenschaftliche Literatur zum City-Marketing sowie über exzellent vorbereitete Experteninterviews. Der Verfasser zeigt an einigen Stellen ungenutzte Potenziale im Frankfurter Städtemarketing auf. Am Ende kann der Verfasser mit handfesten Empfehlungen aufwarten, die Verantwortliche unbedingt sehr ernst nehmen sollten. ]



## Nico Dörr

**Zur Person:** Nico Dörr wurde 1991 in Darmstadt geboren und machte dort im Jahr 2011 das Abitur. Im Anschluss daran begann er im Wintersemester 2011/2012 das Studium im Studiengang Bachelor of Arts in International Business Administration an der WBS. Dieses schloss er im Sommer 2015 mit der Abschlussnote 1,4 ab. Sein Auslandssemester verbrachte er an der Partnerhochschule Kagawa University in Japan; sein Auslandspraktikum absolvierte Herr Dörr bei der Deutschen Bank in Luxemburg. Direkt nach dem Bachelor begann er das Masterstudium im Studiengang International Business Administration, das er im Sommer 2016 wiederum mit der Abschlussnote 1,4 abschloss. Während seines Studiums war Herr Dörr ein sehr engagierter Mitarbeiter des Prüfungsamts der WBS. Nach dem erfolgreich Studienabschluss begann er eine Tätigkeit bei der Deutschen Bank im Personalbereich.

Prof. Dr. Andreas Lenel

## Thema: Competitiveness of Italy for Foreign Direct Investment

Die Frage, warum die Wirtschaft Italiens sich weniger dynamisch entwickelt als die anderer Partnerländer der Europäischen Union hängt möglicherweise auch mit der fehlenden Attraktivität des Landes für ausländische Direktinvestitionen zusammen. Die Thesis von Herrn Dörr setzt sich das Ziel, die Attraktivität Italiens als Standort für internationale Direktinvestitionen im Vergleich zu den beiden größeren EU Partnerländern Deutschland und Frankreich kritisch zu analysieren.

Bei seiner Analyse geht der Verfasser zu Recht davon aus, dass eine derartige vergleichende Analyse auf der Basis der für Investitionsentscheidungen international relevanten anerkannten Bewertungsfaktoren erfolgen muss. Daher entwickelt er für diese vergleichende Analyse einen theoretischen Rahmen, der es ihm später erlaubt, für die von ihm als relevant erachteten Bewertungsfaktoren die aktuellen Daten der drei Länder klar zu präsentieren und zu vergleichen. Für alle gut abgeleiteten Bewertungsfaktoren sammelt Herr Dörr aus vielen interessanten Quellen die entsprechenden Daten für die drei Länder. Die Ergebnisse seiner Untersuchung präsentiert Herr Dörr in einer sehr überzeugenden Übersicht, in der die einzelnen Faktoren gewichtet werden, um auf dieser Basis eine Rangordnung der Attraktivität der drei Länder für internationale Direkt-

investitionen abzuleiten. Diese vergleichende Untersuchung erlaubt eine klare Herausarbeitung der Faktoren, die die fehlende Attraktivität Italiens für internationale Direktinvestitionen gut belegen. Diese auf der Basis der in seinem theoretischen Rahmen als relevant erachteten Bewertungsfaktoren erstellte Übersicht erklärt sehr gut, warum die in einem separaten Kapitel klar präsentierte Entwicklung der Direktinvestitionen in den drei Ländern zwischen 1994 und 2014 eine so unterschiedliche Dynamik aufweist.

Herr Dörr zeigt in seiner Masterthesis, dass er sowohl die relevanten Faktoren für Investitionsentscheidungen internationaler Unternehmen theoretisch gut ermitteln und verknüpfen wie auch aus vielen zum Teil nicht leicht zugänglichen Quellen die entsprechenden Daten systematisch analysieren kann. Seine immer auf das Wesentliche konzentrierte, klar formulierte Thesis ist sehr überzeugend. Er hat für sein Thema viele, zum Teil entlegene Literaturquellen gesammelt und klug ausgewertet. Dabei überzeugt insbesondere die Mischung zwischen der Entwicklung des theoretischen Rahmens mit der Sammlung, Analyse und Bewertung der Daten der drei verglichenen Länder. Der Verfasser hat die Komplexität der Fragestellung gut erfasst und seine Gedankenführung immer sehr klar präsentiert. ]





## Inka-Marleen Hackradt

**Zur Person:** Inka-Marleen Hackradt wurde 1990 in Flensburg geboren. Im Anschluss ihres Abiturs ging sie für ein halbes Jahr als Au Pair nach New York. Frau Hackradt hat ihren Bachelorstudiengang Insurance and Finance an der WBS der Hochschule RheinMain im Sommer 2014 erfolgreich abgeschlossen. Im folgenden Jahr begann sie das konsekutive Masterstudium, in dessen Rahmen sie die beschriebene Forschungsarbeit verfasste. Neben dem Studium sammelte Frau Hackradt bei dem Versicherungsmakler FinanceRisk Assekuranz Makler GmbH sowie bei der Medientechnikfirma AVMS GmbH im Marketing und Vertrieb berufliche Erfahrungen.

Prof. Dr. Frank Görgen

## Thema: Elektromobilität als neues Geschäftsfeld für die Versicherungswirtschaft

Die Elektromobilität ist auch für die Versicherungswirtschaft ein sehr spannendes Thema. Möglicherweise entstehen völlig neue Risiken durch die neue Antriebstechnik in Automobilen. Elektrofahrzeuge sind im Vergleich zu Benzinern und Dieselfahrzeugen ungewohnt leise und leistungsstark. Sie könnten bei vielen Fahrern zu leichtsinnigem Beschleunigen und zu verzögerten Bremsvorgängen verleiten. Das mit der Elektromobilität verbundene autonome Fahren hat heute bereits mit dem kontinuierlichen Ausbau von Fahrassistenten eine beachtliche Entwicklungsstufe erreicht. Versicherungsexperten treibt dieses Thema um, da schwierige Fragen der Haftung sowohl im Bereich der Kfz-Versicherung als auch der Industrieversicherung entstehen. Noch ist nicht ganz klar, welche Auswirkungen die Elektromobilität auf die Kfz-Versicherung haben wird, wenn die neue Technologie in den kommenden Jahren den Massenmarkt erobert. Die Frage steht im Raum, ob Elektromobilität für die Versicherer zu einem neuen Geschäftsfeld wird oder lediglich eine neue Technologie darstellt, die kaum zu Veränderungen in der bisherigen Risikolandschaft und Beratungsphilosophie führt. Frau Hackradt greift diese sich noch im frühen Diskussionsstatus befindende Problemstellung in ihrer Masterthesis auf.

Die Verfasserin widmet sich sehr dezidiert der strategischen Dimension der Elektromobilität einschließlich der Betrachtung des dynamischen technischen Umfeldes. Auf der Basis einer aufwändigen Recherche in einschlägigen Monographien und aktuellen Fachzeitschriften überzeugt die Arbeit durch viele originelle Beobachtungen und den empirischen Forschungsansatz. Bereits der exzellent ausgewählte und umgesetzte Tarifvergleich von Automodellen für unterschiedliche Zielgruppen ist sehr aufschlussreich und bot eine hervorragende Grundlage für die Vorbereitung der Interviews mit den Branchenexperten. In einigen zentralen Fragestellungen zeigte sich eine nach wie vor abweichende Meinung von Experten.

Insgesamt handelt es sich um eine sehr originelle Forschungsarbeit, die sowohl den aktuellen Forschungsstand als auch künftige Forschungsaufgaben im Bereich der Versicherung von Elektromobilität exzellent abbildet.



## Eduard Hurr

**Zur Person:** Eduard Hurr wurde 1989 in Moskau geboren. Nach seinem Abitur in Offenburg absolvierte er zunächst ein Freiwilliges Soziales Jahr als Ersatz für den gesetzlichen Zivildienst. Im Anschluss daran nahm er das Bachelorstudium im Studiengang Insurance and Finance an der Wiesbaden Business School auf, welches er 2014 mit Erfolg beendete. Erst kürzlich hat er auch den Master of Science in Insurance and Finance erfolgreich abgeschlossen.

Prof. Dr. Daniel Lange

## Thema: Smart Contracts und ihre Verwendungsmöglichkeiten im Finanzsektor

Mit der Blockchain-Technologie wurde die Grundlage für ein neues, dezentralisiertes Transaktionssystem gelegt, in dem die Notwendigkeit des Vertrauens in einen Handelspartner oder einen Intermediär durch das Vertrauen in einen automatisierten, computer- und netzwerk-basierten Prüf-, Speicher- und Konsens-Mechanismus ersetzt werden kann. Während die bekanntesten Einsatzmöglichkeiten der Blockchain-Technologie bisher im Bereich der Zahlungssysteme und Kryptowährungen zu finden sind, lassen neueste Entwicklungen wesentlich vielseitigere ökonomische Anwendungsgebiete erkennen, welche den Austausch von Vermögensgegenständen auf globaler Ebene revolutionieren könnten. In diesem Zusammenhang spielen „smart contracts“ eine bedeutende Rolle.

Letztere bezeichnen Verträge, welche in Computerprogrammen digital abgebildet und mithilfe der Blockchain-Technologie dezentral gespeichert werden können. Ferner erlauben sie die automatische Überprüfung der Einhaltung der Vertragsbedingungen sowie die selbsttätige und eigenständige Veranlassung von Aktionen. Das aus dieser Technologie resultierende Potenzial zur Effizienzsteigerung durch Automatisierung und Risikoreduktion ist insbesondere im Finanzsektor beträchtlich.

Die von Herrn Hurr vorgelegte Master-Thesis zeichnet sich durch die systematische, zusammenhängende und geordnete Darstellung des zuvor beschriebenen, neuen und komplexen Themengebietes aus, welches aufgrund seiner technischen Charakteristika von Wirtschaftswissenschaftlern gedanklich nur schwer zu durchdringen, in seiner zukünftigen finanzwirtschaftlichen Bedeutung jedoch beachtlich ist.

Der Autor konzentriert sich stets auf die für Wirtschaftswissenschaftler bedeutenden Gesichtspunkte, sodass der wirtschaftswissenschaftlich interessierte Leser innerhalb kürzester Zeit einen beachtlichen Erkenntnisgewinn im behandelten Themengebiet erzielen kann.

Die Thesis ist in der „Deutschen finanz- und versicherungswirtschaftlichen Studienreihe“ veröffentlicht und im Buchhandel erhältlich (ISBN: 978-3668384873). ┘



## Neele Kämpf

**Zur Person:** Neele Kämpf wurde 1981 in Bremerhaven geboren und machte 2001 das Abitur am Niedersächsischen Internatsgymnasium in Bad Bederkesa. Von 2001 bis 2007 studierte sie Geschichtswissenschaften, Politikwissenschaften und Erwachsenenbildung in Göttingen und Dijon, arbeitete anschließend am Seminar für Mittlere und Neuere Geschichte an der Georg-August-Universität Göttingen und trat 2009 in die Abtei St Hildegard ein. Zum Wintersemester 2012/2013 schrieb sie sich im Bachelorstudiengang Business & Law an der WBS ein, den sie 2017 mit der beschriebenen Bachelorarbeit erfolgreich abschloss. Neben dem Studium sammelte sie Praxiserfahrungen in der klösterlichen Verwaltung sowie in der Steuerberatung.

Prof. Dr. Christian Fink

## Thema: Controlling in Non-profit Organisationen

Die Entwicklung eines Controlling-Konzepts für eine Organisation ist kein einfaches Unterfangen. Vielmehr ist dazu eine umfassende Analyse der Ist-Situation der Organisation und ihres Umfelds nötig, die dann in Verbindung mit den Organisationszielen als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines individuellen Soll-Konzepts dient. Besonders herausfordernd gestaltet sich dies, wenn die Organisation nicht ausschließlich auf die Erfüllung (quantitativer) Sachziele ausgerichtet ist, sondern auch (qualitative) Formalziele verfolgt.

Vor diesem Hintergrund entwickelt die Autorin in ihrer Arbeit den Vorschlag für ein Controlling-Modell, das sich zur Anwendung in einem als eingetragener Idealverein organisierten und steuerlich als gemeinnützig anerkannten benediktinischen Kloster eignet. Die Besonderheit der Benediktinerklöster als NPO ist, dass sie als geistliche Organisationen zur Erwirtschaftung ihres Lebensunterhalts Betriebe führen. Neben ihrer unzweifelhaften Formalzielorientierung verfolgen sie also auch monetär ausgerichtete Sachziele und können folglich als hybride Organisationen eingeordnet werden. Systemtheoretisch sind sie – ähnlich Familienunternehmen – regelmäßig als Systeme mit drei Subsystemen zu verstehen: Eigentum, Unternehmen und geistlicher Bereich.

Ein Controlling-Modell für ein Benediktinerkloster muss also Eigenart und Komplexität dieser Organisationen gerecht werden, Planungsprozesse auf verschiedenen Ebenen und in allen Subsystemen koordinieren und Verfahren zur Entscheidungsfindung bereitstellen. Bei der Konzeptionierung des Modells geht die Autorin u.a. darauf ein, wie im Idealbereich messbare Ziele formuliert werden können, ergänzt die Analyse für die klösterlichen Betriebe um ein eigenständiges Instrumentarium für das geistliche Subsystem und diskutiert die Frage, wie eine Strategiebewertung und Entscheidungsfindung möglich ist, die den jeweiligen Zielen und Logiken der Subsysteme gerecht wird. Im Rahmen der Strategieimplementierung wird zudem ein geeignetes Kennzahlensystem vorgeschlagen. Daneben beinhaltet die Arbeit im Anhang ein detailliertes Fallbeispiel, in dem das Modell anhand eines fiktiven Szenarios durchgespielt wird.

Die Autorin hat eine sehr gut recherchierte und sinnvoll strukturierte Arbeit vorgelegt, in der die einzelnen Bereiche der hochkomplexen Thematik hervorragend aufeinander abgestimmt und argumentativ entwickelt werden. In jedem Fall kann das entwickelte Konzept als Grundlage für die tatsächliche Praxisanwendung dienen. ]





## Meike Knöchel

**Zur Person:** Meike Knöchel, 1988 in Lingen (Ems) geboren, schloss 2011 das Bachelorstudium »International Business and Languages« an der Stenden University of Applied Sciences in den Niederlanden ab. Im Anschluss daran arbeitete Frau Knöchel bei der Lufthansa Cargo AG in verschiedenen Positionen. Parallel zum Beruf begann Frau Knöchel ihr Vollzeitstudium an der Wiesbaden Business School und schloss dieses im Sommersemester 2017 mit dem »Master of Arts in International Business Administration« ab.

Nach dem Masterstudium wechselte Frau Knöchel beruflich zur Deutschen Lufthansa AG in den Bereich Online Sales.

Prof. Dr. Klaus North

## Thema: Erfolgreiche Kundeneinbindung im Innovationsprozess

In einem Umfeld mit wachsendem Wettbewerb und schnell wandelnden Bedürfnissen und Präferenzen der Kunden ist Innovationsmanagement ein entscheidender Faktor für Unternehmen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Ein wichtiges Problem ist jedoch die hohe Flop-Rate von Produktinnovationen, was häufig auf die fehlende Nähe zu den Kunden während der Produktentwicklung zurückgeführt wird. Folglich ist die Kundennähe zwar ein kritischer Erfolgsfaktor, jedoch meist noch ein blinder Fleck vieler Unternehmen in Bezug auf Innovationsmanagement.

In der Thesis „Erfolgreiche Kundeneinbindung im Innovationsprozess“ werden die verschiedenen Kundenrollen während des Innovationsprozesses anhand eines sechsstufigen Modells analysiert. Kunden können zum einen eine passive Rolle einnehmen, bei der nur die Kundenbedürfnisse analysiert werden, eine aktive Rolle, bei der Kunden direkt zur Lösung beitragen, bis hin zu völlig autonomen Kunden, die selbständig Innovationen entwickeln. Darauf basierend werden zwei große Involvierungsformen unterschieden, die direkte und die indirekte Kundeneinbindung. Für diese beiden Kategorien werden unterschiedliche Methoden zur Kundenein-

ziehung vorgestellt und anhand von Praxisbeispielen unterstützt. Um eine praktische Anwendung der Methoden zu vereinfachen und zeitlich besser einzuordnen, zu welchem Zeitpunkt welche Methode geeignet ist, werden die beschriebenen Methoden in die Innovationsprozessphasen Ideenfindung, Selektierung, Testen und Wertschöpfung eingegliedert.

Darüber hinaus werden die kritischen Erfolgsfaktoren Kundenselektion, Motivation und organisatorische Erfolgsfaktoren der Kundeneinbindung beleuchtet. Außerdem werden Maßnahmen vorgestellt, um die Risiken der Kundeneinbindung zu minimieren und somit maximalen Nutzen aus der Involvierung zu ziehen.

In ihrer mit „sehr gut“ bewerteten Thesis hat sich Frau Knöchel tief in die Thematik eingearbeitet, aktuelle Literatur umfassend ausgewertet und einen gut lesbaren Praxisleitfaden zur Kundeneinbindung geschrieben.

Aufbauend auf der Master-Thesis wird Frau Knöchel zusammen mit Prof. North in diesem Jahr ein Gabler-Springer Essential zum Thema „Kundeneinbindung im Innovationsprozess“ veröffentlichen.



## Joana C. Köster

**Zur Person:** Joana C. Köster wurde 1992 in Wuppertal geboren, wo sie 2012 erfolgreich ihr Abitur bestand. Nach einem Auslandsaufenthalt in den USA, begann sie zum Sommersemester 2013 ihr Studium im Studiengang International Business Administration an der Wiesbaden Business School. Im Rahmen des Bachelorstudiums setzte Frau Köster ihren Schwerpunkt auf den Bereich Organisation & Personalmanagement. Sie verbrachte ein Semester an der Universidad de Santiago de Chile und arbeitete sechs Monate als Praktikantin im Personalbereich der Hugo Boss Fashions Inc. in New York City. Nach dem Bachelorabschluss möchte Frau Köster ein Masterstudium in London oder Madrid beginnen.

Prof. Dr. Thorsten Petry

# Thema: Ansätze zur Erhöhung der Partizipation in Unternehmen – Darstellung und kritische Würdigung

In Zeiten immer größerer bzw. schnellerer technologischer Entwicklungen und einer als VUCA (volatile, uncertain, complex & ambiguous) zu charakterisierenden Umwelt, ergeben sich u. a. auch andere Erwartungen an Führung in Unternehmen. In einem solchen Umfeld muss Führung tendenziell agiler, partizipativer, vernetzter und offener erfolgen, als dies in der Vergangenheit häufig der Fall war (VOPA+ Modell).

Der Teilaspekt der Partizipation basiert auf der Einsicht, dass Unternehmenslenker und Führungskräfte in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umwelt zunehmend überfordert sind. Auch wissen die einzelnen Mitarbeiter als Experten in ihrem Gebiet häufig mehr als die hierarchisch übergeordnete Führungskraft. Führungskräfte sollten dementsprechend in einer VUCA-Umwelt nicht mehr alles (selbst) steuern wollen, sonst leidet die Qualität und/oder die Entscheidungsgeschwindigkeit ist zu gering. Ein immer dynamischeres und komplexeres System weitgehend zentral steuern und kontrollieren und zu wollen, ist vermessen. Die Detailsteuerung muss daher zunehmend der sozialen Selbststeuerung in Teams bzw. Communities überlassen werden. D. h. Führung sollte stärker verteilt stattfinden und es sollte die gesamte kollektive Intelligenz im Unternehmen genutzt werden.

Eine solche partizipative Führung wird auch von den Mitarbeitern mehr und mehr gewünscht bzw. erwartet. 84% der 11.880 von Haufe in einer Studie befragten Mitarbeiter in deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen wünschen sich mehr Mitsprache und Einbezug bei Unternehmensentscheidungen. Gut drei Viertel (77%) wären motivierter und leistungsbereiter, wenn sie mehr in Unternehmensentscheidungen einbezogen wären. 73% der Befragten glauben auch, dass das eigene Unternehmen erfolgreicher wäre, wenn die Mitarbeiter sich stärker einbringen könnten. Auch eine Metanalyse von 142 Einzelstudien durch Seibert, Wang und Courtright zeigt die positive Auswirkung von „empowerten“ Mitarbeitern/teams auf Leistung, Arbeitszufriedenheit und Engagement.

Vor diesem Hintergrund ist Frau Köster in ihrer Thesis der Frage nachgegangen, wie Partizipation in Unternehmen stattfinden bzw. wie der Partizipationsgrad in Unternehmen erhöht werden kann. Hierfür hat sie die verschiedenen Ansätze aus Theorie und Praxis kritisch analysiert und systematisch in einen selbst entwickelten Partizipationszirkel eingeordnet. Dieser strukturiert einzelne Partizipationsansätze nach der Partizipationsebene sowie der Partizipationsart. Dabei gibt die Partizipationsebene an, ob die Beteiligung und Mitwirkung an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen auf der Ebene einzelner Mitarbeiter, einer Mehrzahl von Mitarbeitern oder aller Mitarbeiter im Unternehmen stattfindet. Die Partizipationsart drückt aus, ob lediglich Meinungen zu Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen abgefragt werden, ob eine Mitwirkung bei Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen stattfindet oder ob Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse vollständig an die Mitarbeiter übertragen werden.

Die Abschlussarbeit ist äußerst überzeugend. Frau Köster zeigt darin sehr deutlich, dass sie in der Lage ist, ein gegebenes Thema in hoher Qualität nach wissenschaftlichen Standards zu bearbeiten. Dies gilt sowohl technisch (z.B. Zitation, sprachliche Darstellung und Argumentationsführung) als auch inhaltlich (z.B. Strukturierung des Themas sowie saubere, konsistente und analytisch scharfe Bearbeitung der einzelnen Teile). Besonders hervorzuheben ist der eigene Strukturierungsansatz in Form des selbst entwickelten Partizipationszirkels.

Der im Rahmen der Thesis von Frau Köster entwickelte und im Anschluss in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Thorsten Petry weiterentwickelte Partizipationszirkel bildet auch die Basis für einen Fachartikel zum Thema „Partizipation als Kernelement von Digital Leadership“, der vom Personalmagazin, einer der führenden HR-Zeitschriften in Deutschland, zur Publikation angenommen wurde und im Juni 2017 erschienen ist.

# IMPRESSUM

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

**Herausgeber:**  
Prof. Dr. Patrick Griesar  
Dekan der Wiesbaden Business School

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

**Auflage:** 3.000

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

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

**Gestaltung:**  
Eva-Maria Meuer  
www.vomrheingau.de

**Druck:**  
47 Company  
D-28844 Weyhe

**Bildnachweis:**  
Titel: Josufi.  
Becker: S. 9, 10; Beißer: S. 19, 20; DDV: S. 26;  
Europäische Union: S. 35, 36; Gräslund: S. 24,  
25; Hartmann/Wedde: S. 54, 55; Hochschul-  
kommunikation | Hochschule RheinMain:  
S. 69, 70; Juschak/Josufi: S. 56, 57; Kolb: S. 4;  
Kuhn: S. 51, 59, Lowack S. 48, 49; Müller: S. 27;  
Müller-Reichart: S. 22; Privat: S. 4 – 9, 18, 19,  
21, 22, 24, 26 – 28, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 50 – 52,  
54, 56, 58 – 67; Reply: S. 60; Scheu: S. 52, 53;  
Zink: S. 50;

## BESTE ABSOLVENTEN

### Bachelorstudiengänge/-programme

#### Bachelor of Arts in Business Administration

Wintersemester 2016/2017: Frederic Brück  
Sommersemester 2017: Lydia Freyth

#### Bachelor of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2016/2017: Marcus Agthe  
Sommersemester 2017: Lisa Marie Czech

#### Bachelor of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2016/2017: Kevin Nguyen  
Sommersemester 2017: Lena Moles Marquez

#### Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2016/2017: Neele Kämpf  
Sommersemester 2017: Nina Stingel

#### Bachelor of Science in Health Care Economics

Wintersemester 2016/2017: Nicole Maintz  
Sommersemester 2017: Mardjan Afghanyar und Benedikt Langenberger

## Masterstudiengänge/-programme

#### Master of Arts in Sales and Marketing:

Wintersemester 2016/2017: Susanne Patschicke  
Sommersemester 2017: Rebecca Jährig

#### Master of Arts in Controlling and Finance

Wintersemester 2016/2017: Juliane Greiner  
Sommersemester 2017: Lisa Wolfrum

#### Master of Science in Insurance and Finance

Wintersemester 2016/2017: Eduard Hurr  
Sommersemester 2017: Timo Emrich

#### Master of Arts in International Business Administration

Wintersemester 2016/2017: Meike Knöchel  
Sommersemester 2017: Kristina Meng

#### Master of Laws (in Accounting and Taxation)

Wintersemester 2016/2017: Kamil Kolodziej und Lina Slavcheva  
Sommersemester 2017: Dominik Korte

#### Master Management im Gesundheitswesen

Wintersemester 2016/2017: Nico Adomat





# PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende<sup>1</sup> der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain. In diesem Jahr wurde der Preis an Frau Ramona Diegel verliehen.

Absolventen können sich mittlerweile selbst um den Preis bewerben<sup>2</sup>; Auswahlkriterien sind das Motivationsschreiben, die Studienergebnisse, soziales Engagement (in der Hochschule und außerhalb) sowie Praxiserfahrung.

## Ramona Diegel –

## Laudatio zum Preis 2017

Die Laudatio hielt Prof. Dr. Oliver Read

Sehr geehrte Damen und Herren,  
ich darf mich kurz vorstellen: Oliver Read, Professor für das Fachgebiet Finanzierung. Als Betreuer der Bachelor-Thesis und der Tutorientätigkeit der BGW Preisträgerin 2017 übernehme ich diesmal die Laudatio. Das Votum des Kuratoriums beruht auf den akademischen Leistungen, den sonstigen hochschulischen Aktivitäten und dem außerhochschulischen Engagement der Preisträgerin.

Ramona Diegel wurde 1990 geboren und ist in der rheinhessischen Gemeinde Pfaffen-Schwabenheim in der Nähe von Bad Kreuznach aufgewachsen. Sie ist „Winzerstochter“ (wie man so schön sagt) eines über 300 Jahre alten Familienbetriebs. Das Unternehmen heißt Winzerhof Diegel. Frau Diegel besuchte die Grundschule Pfaffen-Schwabenheim und die Gymnasien in Bad Kreuznach und Alzey.

Nach dem Abitur 2010 verbrachte Frau Diegel als frisch gebackene Abiturientin ein Jahr in Australien. Dort hat sie überwiegend in der Kleinstadt Alice Springs im Outback gejobbt und ist auch herumgereist. Für sie stand damals fest, dass sie an der Fortsetzung des Familiengeschäfts nicht unbedingt mitwirken wollte. „Down under“ begann sie das Hauptprodukt des Winzerhofs und dessen Vermarktung mit anderen Augen zu sehen. Zurück in der Heimat nahm sie an Wettbewerben zur Weinbotschafterin teil. Mit Fachwissen, Bodenständigkeit und Charme gewann sie die Wahl der Rheinhessischen Weinkönigin für die Amtszeit 2012–2013. Die „Krönung“ fand im September 2012 statt, kurz vor Beginn des Studiums an unserer Hochschule RheinMain. Mehr dazu gleich. Ein Jahr später wurde sie auf Bundesebene zur Deutschen Weinprinzessin 2013–2014 gewählt. Als Amtsträgerin in den beiden Perioden hat Frau Diegel Hunderte von Terminen für die Weinbaubranche im In- und Ausland wahrgenommen und Tausende von Meilen zurückgelegt.

**Mit diesen Ehrenämtern wurde Frau Diegel auch zu eine Botschafterin für andere Initiativen.**

- Sie engagierte sich als Spendensammlerin für die Wohnungslosenhilfe Kreuznacher Diakonie.
- Sie agierte als Jugendleiterin im Dekanat Wöllstein bei der Organisation und Betreuung von Veranstaltungen.
- Sie organisierte eine Typisierungsaktion für die DKMS an unserem Fachbereich. Daraus konnten 206 neue Spender in die deutsche Knochenmarkspenderdatei aufgenommen werden. Es ist sogar aus dieser Typisierungsaktion ein passender Spender hervorgegangen.

In Ihrer Freizeit betreute und trainierte Frau Diegel ab 2013 ein neu gegründetes Männerballett in ihrer Heimatgemeinde. Der Hochbetrieb für diesen Tanzverein findet in der Faschingszeit statt.

Nun zum Hochschulleben in Wiesbaden. Zum Wintersemester 2012–2013 immatrikulierte sich Frau Diegel im Bachelorstudengang Business & Law in Accounting and Taxation. Sie war mittlerweile 22 Jahre jung. Ihr Lebenslauf war bis dahin nicht ganz geradlinig und perfekt. Sie wechselte die Schule, sie wiederholte eine Klasse im Gymnasium, sie verbrachte ein Jahr für „Work and Travel“ in Australien und sie brach ein Lehramtsstudium der Physik und Geographie in Frankfurt ab. Nichtsdestotrotz schaffte Frau Diegel mit sehr viel Fleiß und einem hervorragenden Zeitmanagement das anspruchsvolle Studium bei uns in der Regelstudienzeit von acht Semestern. Sie erzielte recht ordentliche akademische Leistungen trotz der zahlreichen extracurricularen Aktivitäten und Anreizeiten.





Der Dekan begrüßt die Teilnehmer im gut gefüllten Hörsaal



Prof. Read bei der Laudatio

Erfolge verbuchte Frau Diegel nicht nur im Pflichtteil des Studiums, sondern auch bei der Kür. Sie und drei Kommilitoninnen aus ihrem Semester belegten den zweiten Platz beim Nationalentscheid der EY Audit Challenge im Sommer 2015 organisiert durch die „Big Four“ Wirtschaftsprüfungsgesellschaft früher bekannt als Ernst & Young. Dieser Team-Erfolg in einem Wettbewerb mit anderen deutschen Hochschulen ist eine sehr gute Werbung für unsere Stärke im Bereich Wirtschaftsprüfung/Accounting. Frau Diegel erhielt weitere Auszeichnungen im hochschulischen Umfeld. Sie wurde mehrfach zum Business & Law „Circle of Excellence“ nominiert. Sie gehörte zur Gruppe der Stipendiaten des Deutschlandstipendiums in den Jahren 2015 und 2016.

Zu den hochschulischen Aktivitäten von Frau Diegel zählen Tätigkeiten als studentische Hilfskraft. Zunächst war sie als Tutorin beim Projekt „Lernbegleitung“ im Sommersemester 2015 involviert. Danach hat sie Tutoriumsveranstaltungen zum Fachgebiet Finanzierung in Business & Law übernommen, mittlerweile das vierte Semester in Folge. Sie nahm an weiteren Initiativen teil, die ich aus Zeitgründen nicht erwähne.

Erfahrung in den prüfenden und beratenden Berufen sammelte Frau Diegel bei den mittelständischen Gesellschaften Lampe & Kollegen AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Mainz im Rahmen des Berufspraktikums und später als Werkstudentin. Mittlerweile arbeitet sie neben dem Masterstudium bei der FSU-Steuer-Union Frankfurt GmbH Steuerberatungsgesellschaft / TUF Treuhand-Union Frankfurt GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Im Rahmen der Bachelor-Thesis hat Frau Diegel im Frühjahr 2016 eine empirische Studie mit Daten der Londoner Wein-Börse Liv-ex durchgeführt. Der Titel der Arbeit lautet:

„Asset-Klasse Wein: Die Auswirkung von Expertenbeurteilungen auf die Weinpreise“. Dieses Thema liegt an den Schnittstellen zwischen Weinwirtschaft, Finanzierung und Statistik. Die Betreuung erfolgte durch meine Person in enger Kooperation mit Prof. Kurth von der Hochschule Geisenheim und seinem Kontakt an der Liv-ex. Die Bachelor-Thesis wurde mit der Note 1,3 bewertet. Durch die empirische Untersuchung wurden neue Erkenntnisse zu Weinpreisen gewonnen, die in der Fachliteratur in dieser Form bisher nicht zu finden waren.

Mit der Note 1,8 hat Frau Diegel als beste Absolventin in ihrem Semester das Bachelorstudium im Juli 2016 abgeschlossen. Mit einem Abschluss des Masterstudiums ist im Herbst 2017 zu rechnen, hoffentlich wieder gefolgt von einer fröhlichen Absolventenfeier im Januar 2018.

**Wir gratulieren der BGW-Preisträgerin 2017 Ramona Diegel.**



## Ramona Diegel

Frau Ramona Diegel wurde 1990 in Bad Kreuznach geboren und erwarb 2010 in Alzey das Abitur. Nach einem einjährigen Australienaufenthalt begann sie 2011 ein Lehramtsstudium in Frankfurt, das sie nach einem Jahr zugunsten des Bachelorstudiengangs Business & Law in Accounting and Taxation an der WBS aufgab. Den Bachelor schloss sie 2016 als Semesterbeste ab, derzeit studiert sie im Masterstudiengang. Neben vielfältigen Nebentätigkeiten in Unternehmen und als Tutorin an der Hochschule war sie 2012/13 Rhein Hessische Weinkönigin und 2013/14 Deutsche Weinprinzessin.





# Garantiert keine Katzenvideos



Einfach und direkt kommunizieren und immer auf dem Laufenden sein – mit dem Social Media-Team der Naspa

**Jetzt Fan werden!**



Wenn's um Geld geht

**Naspa**

Nassauische Sparkasse



Mut  
Offenheit  
Respekt  
Commitment  
Fokus

Sind das deine Werte?  
[www.borisgloger.com/karriere](http://www.borisgloger.com/karriere)

Baden-Baden | Wien | München | Stuttgart