

# WBS HIGHLIGHTS

## Wiesbaden Business School

Aktuelles zum Stand von  
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 1/2009



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim



# ***Entscheidend ist, was hinten rauskommt. Besonders beim Autofahren.***



Jetzt mehr Leistung mit besserer Umweltverträglichkeit verbinden – das Erdgasauto macht's möglich. Für flotte Fahrt sorgen die neuen und leistungsstarken Erdgasmotoren. Und dass sie dabei sauberer unterwegs sind, garantiert Ihnen der Treibstoff Erdgas. Denn Erdgas verbrennt nahezu vollständig und belastet die Umwelt deutlich weniger als Benzin oder Diesel.

Dazu kommt die Wirtschaftlichkeit: Erdgas ist steuerbegünstigt bis zum Jahr 2018. Sie sehen: Die Umwelt schonen und dabei Geld sparen – das geht so nur mit einem Erdgasauto.

**Steigen Sie ein unter [www.MeinErdgasauto.de](http://www.MeinErdgasauto.de),  
Info-Hotline 0180 144 00 00\*.**

\*3,9 Cent/Min. aus dem Festnetz, aus dem Mobilfunknetz evtl. höhere Kosten.

  
**DAS  
ERDGASFAHRZEUG**  
*Sparsam. Sicher. Sauberer.*

	<b>EINFÜHRUNG</b>	
	Geleitwort	4
	Vorwort	5
	<b>FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN</b>	
	<b>Tagungsberichte/Vorträge</b>	
	» Wiesbadener Versicherungskongress	6
	» 2. Gesellschaftsrechtstag Russland	8
	» Delegation Delaware	9
	<b>Forschungsprojekte</b>	
	» Vorstellung des Forschungsprojekts „E-Business“	10
	» Nation Branding – Länder im Wettbewerb um Ansehen im Ausland	12
	» Die Gesundheitshebel: Pflege Dich selbst! – Ein BMBF-Projekt zur partizipativen Gesundheitsförderung von Pflegenden	14
	» Forschen für CNG	16
	» „Wachstum lernen – lernend wachsen“ Forschungsprojekt an der FH Wiesbaden zur Unterstützung wachsender, innovativer Klein- und Mittelunternehmen	17
	» Wissenswirtschaft spielerisch erlernen	18
	<b>FORSCHUNGSERGEBNISSE</b>	
	<b>Publikationsübersicht</b>	19
	<b>Beiträge</b>	
	» Effektive Credit Risk Mitigation durch Versicherungen – ein neuer Bancassurance-Ansatz	23
	» Fair Value in der HGB-Bilanz	29
	» Assistance in der Finanzdienstleistung - Service als Geschäftsmodell – Perpetuierende Studie der Europ Assistance Versicherungs AG zum Servicebedarf Deutschlands in Zusammenarbeit mit der University of Applied Sciences Wiesbaden	32
	<b>FORSCHUNG UND LEHRE</b>	
	<b>Vorstellung Studiengang:</b>	
	» Master in Sales and Marketing	41
	<b>Exkursionen</b>	
	» Alles an einem Tag: Einkaufen im Supermarkt der Zukunft – und die Zukunft mit RFID erleben!	42
	» Exkursion nach Brüssel	44
	» Exkursion zur Deutschen Börse AG nach Frankfurt	45
	» Exkursion zum Bundesarbeitsgericht in Erfurt	46
	<b>Ausgezeichnete Studierende</b>	
	» Herausragende Thesen	47
	» Beste Absolventen	55
	» Preisträger BGW	56
	» Vorstellung Betriebswirtschaftliche Gesellschaft Wiesbaden e.V.	58
	<b>Impressum</b>	55



Spontan werden Sie, lieber Leser, nach Sinn, Zweck und Zielen einer Forschungsbroschüre fragen. Gibt es nicht schon genügend Broschüren, Zeitschriften und Informationsmaterialien zur Wiesbaden Business School, dem Fachbereich Wirtschaft der Hochschule RheinMain?

Dass an Fachhochschulen hervorragende Lehre praktiziert wird, ist mittlerweile Allgemeingut. Es gibt zahlreiche Studierende, die sich genau aus diesem Grund bewusst für das Studium an einer Fachhochschule entscheiden. Neben der unbestreitbaren Lehrkompetenz hat sich mit der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge im Bologna-Prozess auch eine für Fachhochschulen interessante Neuausrichtung der Hochschullandschaft ergeben. Bei Masterstudiengängen wird nicht mehr zwischen Hochschultypen unterschieden, womit Master-Absolventen unseres Fachbereichs die Promotionsberechtigung sowie der Zugang zum höheren Dienst offen stehen.

Damit gerät die Forschung an der Fachhochschule automatisch stärker ins Blickfeld. Bisher wurden Forschungsinhalte an einer Fachhochschule nur rudimentär wahrgenommen. Mancher Außenstehende verneinte gar, dass es an der Fachhochschule relevante Forschung geben könne. In der Tat konterkarieren ein fehlender akademischer Mittelbau sowie die hohe Lehrverpflichtung etwaige Forschungsbestrebungen.

Diese Broschüre beweist jedoch, dass an unserem Fachbereich wahrlich in großem Umfang Forschung betrieben wird, sei es in Form von Projekten, durch Publikationen oder in Zusammenarbeit mit Unternehmen und anderen Institutionen. Auch unsere Studierenden sind in diesen Prozess stark eingebunden. Wir bedanken uns bei allen Autoren für die aktive Unterstützung des Projekts einer Forschungsbroschüre der Wiesbaden Business School.

Obwohl diese Broschüre aus der fachbereichseigenen Forschungsförderung finanziert wird, haben wir uns nach einigem Überlegen dazu entschieden, Anzeigen unterstützender Unternehmen in unsere Publikation aufzunehmen. Wir möchten damit die Nähe zu Unternehmen der Region verdeutlichen und die Kosten der Broschüre gering halten. Den beteiligten Unternehmen gilt unser Dank, den Fachbereich auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu unterstützen.

Natürlich hegen wir die Hoffnung, dass die Forschungsbroschüre der Wiesbaden Business School für Sie interessante Themen und Inhalte bietet und zu intensivem Studium motiviert. Wir sind auf Ihre Kritik, aber auch Hinweise und Anregungen gespannt (bitte an: [Rainer.Wedde@hs-rm.de](mailto:Rainer.Wedde@hs-rm.de)). Sie helfen uns damit, unsere im jährlichen Rhythmus erscheinende Broschüre zielgerichteter und fokussierter zu erstellen.

In der Hoffnung, dass Sie bei der Durchsicht der Broschüre genauso viel Freude haben wie wir bei der Erstellung, dürfen wir Sie herzlich grüßen!

Prof. Dr. Bettina Fischer  
Studiengangsleiterin  
Business Administration

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart  
Studiendekan und Studiengangsleiter  
Insurance & Finance

Prof. Dr. Rainer Wedde  
Studiengangsleiter  
Business & Law



Liebe Studierende, Absolventen, Freunde  
und Förderer der Wiesbaden Business School (WBS),

vor Ihnen liegt die erste Ausgabe der Forschungsbroschüre unseres Fachbereichs. Wir freuen uns sehr, Ihnen durch diese Schriftenreihe den großen Umfang der Forschung an der Wiesbaden Business School präsentieren zu können.

Forschung und Entwicklung bedeuten für die Professoren der WBS nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern sind auch ein wichtiger Teil unseres Selbstverständnisses. Zahlreiche Kolleginnen und Kollegen werben umfangreiche Forschungsmittel ein und kooperieren mit Unternehmen und Institutionen. Die Broschüre gibt einen ersten Einblick in herausragende Forschungsergebnisse und verdeutlicht in schöner Weise die vielfältigen Aktivitäten im Fachbereich. Besonders freut es mich, dass viele der Forschungsprojekte einen hohen Praxisbezug aufweisen und eng mit unserer Region verbunden sind.

Forschen an einer University of Applied Sciences bedeutet im Rahmen unseres Ausbildungsauftrages auch Studierende – insbesondere in den Masterstudiengängen - aktiv an die Wissenschaft heranzuführen und in Projekte einzubinden. Viele der Forschungsergebnisse wären ohne die Mitwirkung der Studierenden nicht möglich gewesen. Demzufolge möchte ich die in der Broschüre vorgestellten herausragenden Thesen, Absolventen und Preisträger besonders hervorheben.

Natürlich bleibt die Lehre weiterhin Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit. Im Gegensatz zu den meisten Universitäten sind wir keinem Massenbetrieb unterworfen. Für uns steht die persönliche Betreuung in überschaubaren Lerngruppen im Vordergrund. Auch wenn der enge Kontakt von Studierenden mitunter als lästig empfunden wird, zeigen die Rückmeldungen in den regelmäßigen Evaluierungen, dass diese Studienbedingungen in der Summe als sehr hilfreich gesehen werden. Wir werden daran arbeiten, auch diese Stärke in Zukunft noch weiter auszubauen.

Vielleicht sind Sie beim Lesen über die Bezeichnungen „Wiesbaden Business School“ und „Hochschule RheinMain“ gestolpert. Seit dem 1. September 2009 ist aus der FH Wiesbaden die Hochschule RheinMain geworden. Damit wird nicht nur den drei Standorten Wiesbaden, Geisenheim und Rüsselsheim Rechnung getragen, sondern auch die Forschungsausrichtung unterstrichen. Zugleich hat sich der Fachbereich Wirtschaft den neuen Namen Wiesbaden Business School gegeben, um seine Verwurzelung in Wiesbaden, seine internationale Ausrichtung und seinen Schwerpunkt hervorzuheben.

Den Kollegen Fischer, Müller-Reichart und Wedde gebührt Dank und Anerkennung für die Herausgabe der Broschüre, die aus Mitteln der fachbereichseigenen Forschungsförderung finanziert wird. Es ist geplant, einmal jährlich eine Broschüre herauszugeben.

Nun hoffe ich, Ihr Interesse an der Forschungsbroschüre genügend geweckt zu haben und wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Prof. Dr. Jakob Weinberg  
Dekan der Wiesbaden Business School



# WIESBADENER VERSICHERUNGSKONGRESS

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart



Am Mittwoch, den 22. Oktober 2008 fand auf Veranlassung des Studienganges Insurance and Finance der fünfte Wiesbadener Versicherungskongress in den Räumen der Fachhochschule Wiesbaden statt. Analog zu den Vorgängerveranstaltungen

erfreute sich der Versicherungskongress erneut eines regen Zulaufs. Gemeinsam mit über 50 Studierenden nahmen knapp 90 Führungskräfte aus der Welt der Finanzdienstleistung an dieser mittlerweile etablierten, ganztägigen Tagung teil.

Die Veranstaltung fokussierte das Thema „Integrierte Finanzdienstleistung auf dem europäischen Binnenmarkt – Der Wettbewerb von Banken und Versicherungen vor dem Hintergrund internationaler Finanzkrisen“ und beleuchtete somit einen hochinteressanten Themenbereich. Angesichts der prädominanten, internationalen Finanzmarktkrise gewann der Versicherungskongress somit eine beinahe irritierende Aktualität.

Der Kongress begann um 09:30 Uhr mit der Begrüßung durch den Dekan des Fachbereichs Wirtschaft, Herrn Prof. Dr. Jakob Weinberg. Im Anschluss wurde die Bedeutung des Kongresses durch ein Grußwort des zu diesem Zeitpunkt amtierenden Präsidenten der Fachhochschule Wiesbaden, Herrn Prof. Dr. Clemens Klockner, unterstrichen.

Der Organisator des Wiesbadener Versicherungskongresses, Herr Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart leitete dann mit einem Impulsvortrag zum Thema „Risikomanagement als Überlebenselixier der Finanzdienstleistung“ die kommenden Vorträge ein. Er stellte die globalen Auswirkungen der Subprime-Krise, sowie deren Ursachen dar und zeigte die Implikationen für die Versicherungswirtschaft auf. Indem die Finanzmarktkrise Defizite des Risikomanagements schonungslos offenbart, sind vermehrte Anstrengungen der Finanzdienstleistungswelt zur Perfektionierung ihrer Risikomanagementprozesse notwendig. Basel II und Solvency II müssen in aller Stringenz Eingang in die Geschäftsmodelle von Banken und Versicherungen finden.

Als erster externer Referent trat Herr Dr. Dirk Schlochtermeyer als Repräsentant des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft auf. Sein Vortrag beleuchtete das Thema „Versicherungsaufsicht im Spannungsfeld zwischen Solvency II und Finanzmarktkrise“. Er stellte aus Sicht des GDV die vielfältigen Ursachen der Finanzkrise dar und zeigte auf, dass die deutsche Versicherungswirtschaft nur partiell von dieser Krise betroffen ist – die internationale Finanzkrise ist de facto keine Krise der deutschen Versicherungswirtschaft. Die deutschen Versicherungsunternehmen weisen aufgrund ihrer Risikokapitalausstattung eine hohe Stabilität auf. Solvency II wird diese Risikokapitaladäquanz weiter stärken und somit einen wichtigen Beitrag zur Festigung der europäischen Versicherungswirtschaft leisten.

Im Anschluss präsentierten Herr Bernhard Meyer, Vorstandsvorsitzender der R+V Allgemeine Versicherung AG, und Herr Ralf Krause, Vorstandsmitglied der Volksbank Butzbach eG, das Thema „Intensivierung des Bankenassuranceansatzes im genossenschaftlichen Verbund durch systematische Integration von Versicherungsprodukten in den gewerblichen Kreditvergabeprozess“. Angesichts eines höchst erfolgreichen Bankassurance-Ansatzes profitieren sowohl Versicherungsunternehmen als auch Kreditinstitut von diesem synergetischen Ansatz. Die Finanzierung des deutschen Mittelstandes gewinnt durch eine Problem orientierte Kopplung mit Versicherungsprodukten an Effizienz und kann somit zu einer Triple-Win-Situation für Kreditnehmer, Kreditinstitut und Versicherungsunternehmen führen. Eine gemeinsam mit der Fachhochschule Wiesbaden >>

» und der Universität Leipzig durchgeführte Studie bestätigte diese erfolgreiche Verknüpfung Branchen übergreifender Finanzdienstleistungsprodukte.

Herr Helmut Posch, Vorstandsvorsitzender der Mannheimer AG Holding, stellte die Thematik „Integrierte Finanzdienstleistung im internationalen Umfeld und Change Management“ vor. Im Mittelpunkt seiner Präsentation standen die Erfolgsfaktoren nationaler und internationaler Banken-Versicherungen: IT-Integration, Produktentwicklung, Markenstrategie, Vertrieb. Vor dem Hintergrund dieser erfolgreichen Strategie präsentierte Herr Posch den äußerst erfolgreichen Change-Management-Prozess der Mannheimer Versicherungsgruppe. Mit der Vision „Freiheit des Geistes“ wurden die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess aktiv eingebunden. Somit entstand ein höchst motivierendes Gemeinschaftsgefühl, welches zu einer verbesserten Produktivität des Unternehmens, erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit und effizienteren Geschäftsmodellen der Mannheimer führte.

In der Mittagspause wurden die Teilnehmer des Versicherungskongresses auf Einladung des Sponsors SAS-Deutschland in die Mensa der Fachhochschule Wiesbaden eingeladen und erlebten somit hautnah den studentischen Alltag. Angesichts zahlreicher Erinnerungen an eigene Studenienzeiten wurde die Mensaatmosphäre von den Kongressteilnehmern unisono begrüßt.

Den Nachmittag eröffnete Herr Alexander von Borries von der Münchner Rück Gruppe mit einer Präsentation zum Thema „Aus Risiken Lernen! Risikomanagement in der Münchner-Rück-Gruppe“. Er gab zunächst eine kurze Einführung in die generelle Bedeutung des Begriffes des Risikomanagements. Anschließend stellte er die Struktur und Aufgaben des Risikomanagements der

Münchner Rück vor und zeigte die Entwicklung einer Risikostrategie auf. Am Beispiel der Finanzkrise konnte Herr von Borries die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements seines Hauses verifizieren – so ist die Münchener Rück angesichts ihrer CDS-Spreads nur marginal von den toxischen Produkten der Gemengelage der Finanzkrise betroffen.

Zum Abschluss des Wiesbadener Versicherungskongresses sprach Herr Dr. Marc Surminski, Chefredakteur der Zeitschrift für Versicherungswesen, über das Thema „Auf der Suche nach dem eigenen Profil der Altersvorsorge. Warum sich Versicherer von der Konkurrenz der Banken abheben müssen“. In seinem eloquenten Vortrag stellte Herr Dr. Surminski die These einer fehlenden Heterogenität der deutschen Versicherungswirtschaft auf. Es fehle den Versicherungsunternehmen ein Verkaufsfördernder USP, da sie in ihrer Homogenität wenige Unterscheidungsmerkmale aufwiesen. Die Suche nach Einzigartigkeit aber stellte ein Überlebenspotenzial der Versicherungsbranche dar. Heterogenität als Erfolgsfaktor wurde durch Herrn Dr. Surminski insbesondere für den Markt der Altersvorsorge mit seinen Protagonisten Lebensversicherungsunternehmen, Investmentgesellschaften und Banken diskutiert.

Mit einer kurzen Tageszusammenfassung, verbunden mit Dankesworten an die Redner sowie an den Kongresssponsor SAS-Deutschland beendete der Tagungsverantwortliche, Herr Prof. Dr. Müller-Reichart, die Veranstaltung. Angesichts der erfreulichen Resonanz sowie der nachhaltigen Gespräche, die der V. Wiesbadener Versicherungskongress wieder fand, wird bereits die Planung des VI. Versicherungskongresses ins Auge gefasst.

Alle Vorträge des V. Wiesbadener Versicherungskongresses stehen zum Download auf der Lehrstuhlhomepage von Herrn Prof. Dr. Müller-Reichart unter [www.go-risk.de](http://www.go-risk.de) bereit.

## 2. GESELLSCHAFTSRECHTSTAG RUSSLAND

Prof. Dr. Rainer Wedde



Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und dem faktischen Staatsbankrott im Jahre 1998 war die Russische Föderation lange Zeit für internationale Investitionen wenig attraktiv. Das rasche Wachstum seit 2000 hat das Land aber für Investoren wieder interessant gemacht; heute sind über 6.000 deutsche Unternehmen vor Ort aktiv.

Russland ist unser wichtigster Handelspartner in Osteuropa. Zu dieser Entwicklung trug auch die Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen bei. Das russische Gesellschaftsrecht musste in den 90er Jahren komplett neu geschaffen werden. Nunmehr steht die Anpassung der Gesetze an aktuelle Anforderungen und die Korrektur von Fehlentwicklungen im Fokus. Der russische Gesetzgeber hat jüngst mehrere Reformen verabschiedet und plant eine grundlegende Neugestaltung.

Aus diesem Grund stand der 2. Gesellschaftsrechtstag, den die Vereinigung für deutsch-russisches Wirtschaftsrecht ([www.vdrw.de](http://www.vdrw.de)) am 18. Juni 2009 gemeinsam mit dem Fachbereich veranstaltete, im Zeichen aktueller Reformvorhaben. Insbesondere die Reform der GmbH nach russischem Recht bildete einen Schwerpunkt.

Eingangs begrüßten der Präsident der Fachhochschule Wiesbaden, Prof. Dr. Detlev Reymann und der Leiter des Generalkonsulats der Russischen Föderation in Frankfurt am Main Vladimir G. Lipaev die rund 60 Teilnehmer der Konferenz. Leider hatte ein als Referent eingepannter Richter am Obersten Wirtschaftsgericht der Russischen Föderation kurzfristig absagen müssen.

Im einleitenden Vortrag gab Thomas Kolberg von der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG einen Überblick über die aktuelle Wirtschaftslage Russlands. Trotz hoher Devisenreserven habe die Wirtschaftskrise das Land stark betroffen. Es sei mit einem raschen Anstieg der Insolvenzen zu rechnen. Allerdings stehe Russland besser da als vor der Krise im Jahre 1998.

Im folgenden Beitrag gab Prof. Dr. Jevgenij A. Suchanov von der Moskauer Staatlichen Universität einen Überblick über die vom Rat für Kodifizierung und Weiterentwicklung der Zivilgesetzgebung beim Präsidenten entwickelten Leitlinien zu den juristischen Personen, an deren Erarbeitung er maßgeblich beteiligt war (vgl. [www.privlaw.ru](http://www.privlaw.ru)). Danach soll die bisher zersplitterte Rechtsmaterie zusammengefasst werden. Es soll nur noch zwei Gruppen juristischer Personen geben, Korporationen und Nichtkorporationen. Einzelne Rechtsformen wie die geschlossene Aktiengesellschaft oder die Gesellschaft mit zusätzlicher Haftung sollen abgeschafft »»



Kurz vor Beginn der Veranstaltung: Vladimir Lipaev, russischer Generalkonsul in Frankfurt, Prof. Dr. Reymann, der Verfasser, Dr. Hans Janus, Präsident der Vereinigung für deutsch-russisches Wirtschaftsrecht, Prof. Dr. Suchanow und Irina Arstov (Tutorin)



» werden. Der Direktorenrat der Aktiengesellschaft müsse zu einem echten Aufsichtsrat fortentwickelt werden. Widersprüche zwischen dem Zivilgesetzbuch und den Spezialgesetzen wie etwa bei der Durchgriffshaftung müssten beseitigt werden. Schließlich müsse die Gründung von Gesellschaften besser kontrolliert werden. Derzeit herrsche dort vielfältiger Missbrauch. Prof. Suchanow schlug dazu eine deutliche Erhöhung des Mindestkapitals auf etwa 22.000 Euro vor. Außerdem sei zu erwägen, die Registrierung von der Steuerbehörde auf Justizorgane zurück zu verlagern. Diese könnten dann auch eine genauere Prüfung der Voraussetzungen, vor allem bei Sachgründungen, vornehmen.

Im Folgenden referierten zwei junge Rechtsanwälte zu Themen, die sie in Dissertationen bearbeitet hatten. Dr. Thomas Fischer von der Kanzlei Beiten Burkhardt aus Berlin verglich die Vorschriften zu Kapitalaufbringung und -erhaltung in beiden Ländern. Dr. Axel Boës von der Kanzlei Lebuhn & Puchta aus Hamburg stellte die wichtigsten Neuerungen der Reform von 2009 vor – die Ablösung des Austrittsrechts und die Neufassung der Regeln zum Anteilsübergang. Die notarielle Form könne vorhandenen Missbrauch eindämmen, es blieben aber noch viele Fragen offen.

Die Besteuerung von Gesellschaften bildete das Thema des folgenden Vortrags von Richard Wellmann (BDO Deutsche Warentreuhand AG, Frankfurt). Er gab einen Überblick über Rechtsquellen und Steuerarten im russischen Steuerrecht sowie über den Einfluss des Doppelbesteuerungsabkommens.

Die Tagung schloss mit rechtsvergleichenden Betrachtungen der aktuellen Reformen in beiden Ländern. Prof. Dr. Rainer Wedde von der FH Wiesbaden unterstrich, dass die Gesetzgeber in beiden Ländern von externen Faktoren getrieben worden seien. Ziele wie Vereinfachung und Beschleunigung der Gründung seien in beiden Ländern zu beobachten. Während allerdings der deutsche Gesetzgeber das Reformvorhaben über einen längeren Zeitraum diskutiert habe, sei die Reform im Russland innerhalb weniger Wochen abgeschlossen worden. In beiden Ländern stelle sich die Frage, ob man einem traditionellen stärkeren Gläubigerschutz folge oder zur angelsächsischen Tradition eines Anreizes zu wirtschaftlicher Aktivität übergehe.

Nach den Vorträgen, aber auch in den Pausen kam es zu lebhaften Diskussionen, da viele Teilnehmer in ihrer beruflichen Praxis mit dem russischen Gesellschaftsrecht befasst sind. Insofern bot der Fachbereich ein schönes Forum für den fachlichen Austausch. ┘

## DELEGATION DELAWARE

Prof. Dr. Britta Kuhn



Eine Delegation der renommierten US-amerikanischen University of Delaware besuchte am 7. Januar 2009 den Fachbereich Wirtschaft der FH Wiesbaden. Die rund 25 handverlesenen Studierenden und ihre beiden Professoren trafen am frühen Morgen auf dem Wirtschafts-Campus ein – bei klirrender Kälte und noch sichtlich vom „jet-lag“ geschwächt.

Zunächst erläuterte der Dekan Prof. Dr. Jakob Weinberg die Strukturen unserer konsekutiven Bachelor- und Masterprogramme. Auch versicherte er, dass Wiesbaden nicht am Nordpol liege, sondern US-Austauschstudierende bei uns normalerweise mit wesentlich milderen Temperaturen zu tun hätten.

Anschließend hielt Prof. Dr. Britta Kuhn einen Vortrag mit dem Titel „The German Economy and its business environment“. Schnell entwickelte sich eine lebendige Diskussion über die wesentlichen ökonomischen Unterschiede zwischen Deutschland und den USA, über die unterschiedlichen politischen Reaktionen auf die Finanz-

krise und die Entwicklungsperspektiven des Euro. Besonders interessiert kommentierten die Studierenden die unterschiedlichen Stärken-Schwächen-Profile der USA gegenüber Deutschland auf Basis des „World Competitiveness Reports“. Dieser jährliche Bericht des World Economic Forum basiert auf Einschätzungen weltweit wichtiger „Entscheider“ und reflektiert somit die Güte eines Investitionsstandortes aus weltweiter Sicht.

Weiteren Diskussionsstoff lieferten die – im Vergleich zu den USA – stark regulierten Arbeitsmärkte in Deutschland und anderen europäischen Ländern. Auch die Tatsache, dass in deutschen DAX-Unternehmen nur zwei Frauen Vorstandspositionen bekleiden (die beide aus dem Ausland stammen), sorgte für erheblichen Erklärungsbedarf.

Direkt im Anschluss ging es für die Delegation auf eine Busrundfahrt durch Wiesbaden. Abschließend fand ein gemeinsames Mittagessen mit dem Dekan und dem Head of Business in English Greg Rampinelli statt. Gestärkt und zufrieden verabschiedeten sich die Studierenden und ihre Dozenten aus Delaware zur Weiterfahrt nach Rüsselsheim, wo sie Opel besuchen wollten. ┘

# VORSTELLUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTS »E-BUSINESS«

Prof. Dr. Klaus Brüne



**Projektziele:** Das vom Fachbereich Wirtschaft geförderte Forschungsprojekt ist eingebunden in ein Rahmenprojekt zur Stärkung der Kernkompetenz des Handels. Die Umsetzung der Forschungsergebnisse des Gesamtprojekts soll helfen, das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter des Handels nachhaltig zu verbessern.

Dazu werden in diesem Rahmenprojekt betriebswirtschaftliche Spezifika des Handels systematisch nach Themengebieten analysiert und strukturiert, um hieraus in einem weiteren Schritt, neben wissenschaftlichen Erklärungen und Prognosen, konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Das geförderte Forschungsprojekt fokussiert das Themengebiet „**E-Business**“ als einen der geplanten Schwerpunkte.

Mit dem Gesamtprojekt übernimmt der Fachbereich Wirtschaft der FH Wiesbaden im wissenschaftlich noch schwach besetzten Bereich der Handelsforschung eine bedeutende Rolle und stärkt sein Image in der Hochschullandschaft. Darüber hinaus werden mit der Durchführung des Forschungsprojekts weitere, fachbereichs-interne Ziele verfolgt. So werden die gewonnenen Erkenntnisse zeitnah in die Lehre einfließen. Zudem werden Studierende – insbesondere aus dem Studiengang Master of Sales and Marketing – intensiv in die Forschungstätigkeit einbezogen.

Die Ergebnisse der Teilprojekte werden als Einzelbände innerhalb der „Enzyklopädie des Handels“ vom Deutschen Fachverlag herausgegeben und in einer Reihe von voraussichtlich 12 wissenschaftlichen Lexika veröffentlicht.

## Thematische Begründung:

Im deutschen Groß- und Einzelhandel sind ca. 4,2 Mio. Arbeitnehmer (von insg. ca. 35 Mio.) beschäftigt. Dieser Sektor setzt ca. 1,5 Billionen Euro pro Jahr im Inland um und ist damit einer der bedeutendsten Wirtschaftssektoren.

Der Handel weist im Vergleich zu Herstellerunternehmen oder anderen Dienstleistern eine Reihe von Besonderheiten auf,

insbesondere

- » die Vielfältigkeit der möglichen Distributionswege und der damit verbundenen Betriebsformen (z.B. ambulanter Handel, stationärer Handel mit unterschiedlichen Formen wie Discounter oder SB-Warenhäusern, Versandhandel oder die neuen Möglichkeiten des E-Commerce),
- » die Art der Leistungserbringung als Mittler mit eigenständigen Zielsetzungen,
- » Besonderheiten im Einkauf (insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel) und bei der Gestaltung der Sortimente,
- » Besonderheiten in der Logistik (z.B. bei der Feinlogistik),
- » Besonderheiten im Rahmen der Kommunikationspolitik,
- » die Gestaltung der Geschäfte als ein markenbildendes Merkmal (Point of Sale),
- » die Rolle der Standorte und das damit verbundene Immobilienmanagement,
- » die Qualität der Mitarbeiter als ein Instrument der Absatzpolitik,

- » die Festlegung bzw. Abstimmung der Preise für eine Vielzahl von Artikeln,
- » die Nutzung von Scannerdaten zur Unternehmenssteuerung (Business Intelligence), die sowohl in der Praxis als auch aus theoretischer Sicht eigenständige Instrumente und wissenschaftliche Erkenntnisse erfordern.

Trotz dieser wesentlichen Unterschiede und seiner großen Bedeutung wird der Handelssektor in der Wissenschaft bislang stark vernachlässigt. So beschäftigen sich in Deutschland nur wenige Lehrstühle und Institute mit dem Handel (z.B. an den Universitäten Köln, Saarbrücken, Münster und Trier sowie z.B. an den Fachhochschulen Pforzheim, Worms und Wiesbaden), obwohl bei Entscheidern in Industrie und Handel deutliche Defizite im Wissen über die Bedeutung und Wirkung von strategischen und operationalen Handlungsoptionen des Handels erkennbar sind. Es fehlt an Grundlagenwissen, konzeptionellem Know-how, aber auch an Wissen über die Wirkung ausgewählter Instrumente und Methoden.

## Die Bedeutung der Handelsforschung

Der Handel weist im Vergleich zu den Herstellern speziell in Deutschland eine mangelhafte Wertschöpfung auf. Während Hersteller oft zweistellige Umsatzrenditen »

» erreichen, erzielt der Handel i.d.R. nur Renditen von ca. 1 bis 2 % vom Umsatz. Dies ist u.a. die Auswirkung eines intensiven Preiswettbewerbs. Die Erforschung relevanter Determinanten wie der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und die Entwicklung praxistauglicher Preisgestaltungs-konzepte kann Handelsunternehmen helfen, eine solide Ertragsbasis zu erreichen.

Der Handel führt zur Zeit eine Vielzahl neuer Technologien und Instrumente ein (z.B. RFID, EDI, CRM, Kundenkarten, Self Scanning, Couponing, Cross Docking), die die Abläufe teilweise erheblich verändern werden. Hinzu kommt das veränderte Verhalten der Konsumenten (z.B. erhöhte Anforderungen an die Verfügbarkeit der Ware sowie eine geringe Markentreue). Weitere Bereiche mit (noch) geringer theoretischer Basis sind die Analyse von Prozessen im Handel, die Internationalisierung des Einzel- und Großhandels sowie die zunehmende Konzentration. Außerdem fehlen weitgehend integrative Konzepte, die die einzelnen Maßnahmen und Instrumente mit strategischen Zielsetzungen verknüpfen und eine ganzheitliche Sicht ermöglichen. In einem ersten Schritt des Gesamtprojekts werden für ausgewählte Teilgebiete die relevanten betriebswirtschaftlichen Inhalte und Begriffe mit Hilfe einer Literaturanalyse sowie durch Expertengespräche umfassend ermittelt. In einem zweiten Schritt werden die Begrifflichkeiten nach einer grundlegenden inhaltlichen Analyse und wissenschaftlichen Definition in Bezug auf die spezifischen Anforderungen des Forschungsgegenstandes strukturiert sowie unter Berücksichtigung der Interdependenzen systematisiert.

### Die Projektorganisation

Als Kooperationspartner für das Gesamtprojekt konnte der Deutsche Fachverlag, der sich auf die Herausgabe von Periodicals und Büchern mit den Schwerpunkten Handel, Dienstleistungen und Kommunikation spezialisiert hat, gewonnen werden.

Das Kernteam zur Organisation des Projekts wird komplettiert durch die Professoren Dr. Susanne Czech-Winkelmann, Dr. Bernhard Heidel und Dr. Jakob Weinberg des Studiengangs Business Administration. Dieses Team fungiert gleichzeitig als ehrenamtliche Herausgeber der Enzyklopädie. In dieser Funktion stellt das Kollegenteam die Abdeckung der relevanten Teilbereiche sicher und verantwortet gemeinsam den wissenschaftlichen Anspruch an das Gesamtwerk. Die Thematik erfordert ein interdisziplinäres Vorgehen, daher ist die Einbindung der Kernkompetenzen weiterer Fachbereiche der Hochschule RheinMain vorgesehen. Das Kollegenteam besitzt vielfältige Kontakte zu Handelsunternehmen wie Metro, Rewe, Aldi, Edeka und Otto-Versand, zu Herstellern wie Nestlé, Procter & Gamble, L'Oreal sowie zu Marktforschungsinstituten, die Hersteller und Händler mit Informationen beliefern (GfK und ACNielsen). Darüber hinaus werden bestehende Kontakte zu Beratern und Agenturen sowie zu sonstigen Unternehmen genutzt, die im Spannungsfeld Hersteller/Handel tätig sind. Im Gesamtprojekt ist eine intensive Zusammenarbeit mit diesen Partnern aus der Praxis vorgesehen.

### Zeitplan des Forschungsprojekts „E-Business“

- » 10/2008 Start des Projekts
- » 08/2009 Abschluss des Projekts
- » 09/2009 Publikation

## Bislang erschienene und angekündigte Einzelbände der Enzyklopädie



Bernhard Heidel

### Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung



Klaus Brüne

### Lexikon Kommunikationspolitik Werbung – Direktmarketing – Integrierte Kommunikation



Kai Hudetz /  
Andreas Kaapke

### Lexikon Handelsmanagement Controlling – Führung – Marketing



Klaus Brüne

### Lexikon E-Business Online-Marketing – E-Commerce – Internet-Prozessmanagement



# NATION BRANDING – LÄNDER IM WETTBEWERB UM ANSEHEN IM AUSLAND

Prof. Dr. Czech-Winkelmann, Prof. Dr. Bettina Fischer



**Lässt sich die Marke einer Nation ähnlich vermarkten wie die Marke eines bekannten Unternehmens? Welche marketingspezifischen Unterschiede gibt es zwischen Produktmarken und Ländermarken? Mit diesen und weiteren themen-bezogenen Fragestellungen beschäftigt sich die Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain seit dem Wintersemester 2008/ 2009.**

Auf Grund der Aktualität dieses Themas wurde ein langfristiges Forschungsprojekt ins Leben gerufen. Im neu gegründeten „Research Center Nation Branding“ erforschen Prof. Dr. Bettina Fischer und Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann gemeinsam mit vielen motivierten Studierenden diese aufstrebende Disziplin des Marketings in wissenschaftlich fundierter Weise.

Im Zuge fortschreitender Globalisierung und zunehmender internationaler Vernetzung wird es für Nationen immer schwieriger, sich im weltweiten Wettbewerb zu etablieren und zu behaupten. Die Schwierigkeit besteht darin, sich in der globalen Wahrnehmung zu positionieren und somit für das eigene Land Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Nationen zu erlangen. In diesem Zusammenhang werden das Image eines Landes und damit die Wahrnehmung durch andere Nationen zunehmend als entscheidender Faktor zur Differenzierung angesehen.

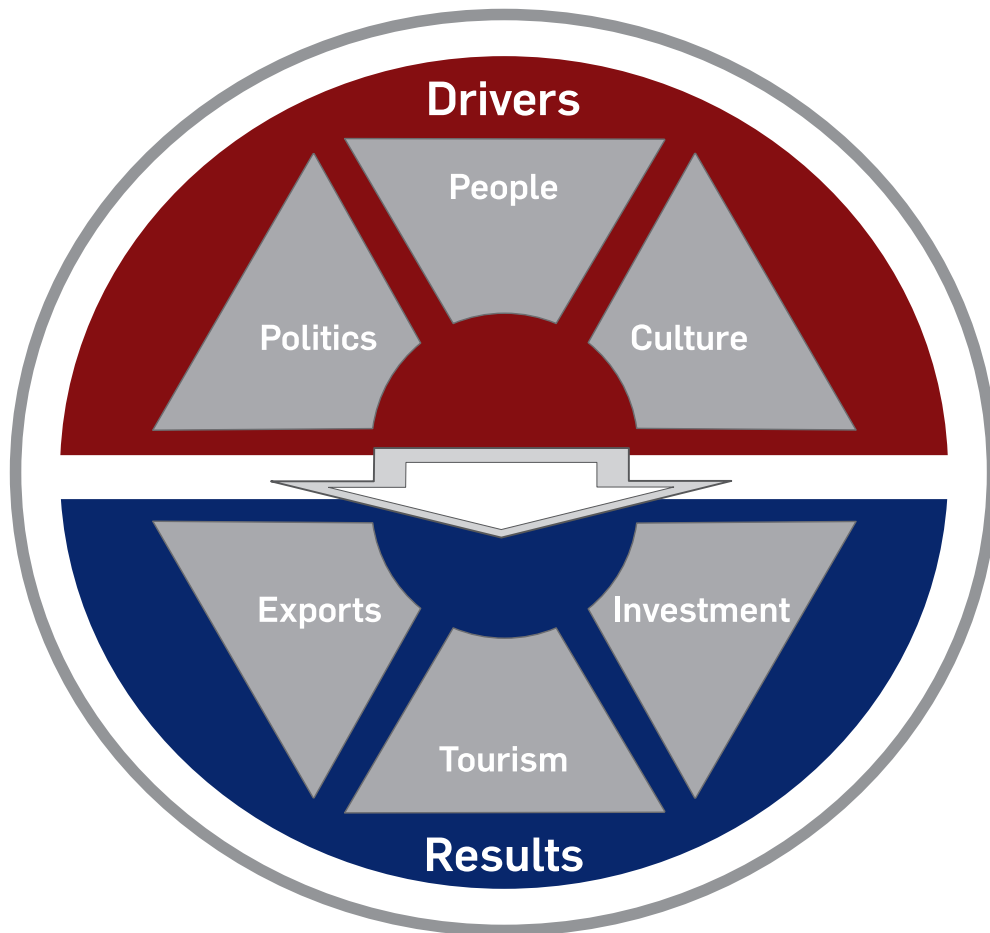
Zur Unterstützung und gezielten Steuerung dieser Aufgabe sind die Techniken des Marketings und der strategischen Markenführung von Produkten auf Nationen zu übertragen. Simon Anholt prägte bereits 1996 in diesem Zusammenhang den Begriff des „Nation Brandings“. Eine Nation ist im Rahmen ihrer Nation Branding Aktivitäten bestrebt, sich durch die Schaffung einer nationalen Marke von der Konkurrenz abzusetzen und durch die Bündelung aller Kommunikationskanäle eine einheitliche Außendarstellung zu gewährleisten.

Eine starke Marke verschafft einem Land somit einen Wettbewerbsvorteil und beeinflusst auch unbewusst Entscheidungen verschiedener Zielgruppen einer Nation.

Das eigene Image im Ausland ist meist unbekannt und deckt sich nicht mit dem Selbstbild einer Nation. Diese Diskrepanz zwischen Identität und Image ist der Kern- und der Ansatzpunkt von Nation Branding. Bei diesem Prozess übernimmt jede Nation selbstständig, unter Einbeziehung der Regierung, die Kontrolle über die Außendarstellung und bezieht dabei die Bevölkerung und ihre Kultur mit ein. Ziel ist es, die Bekanntheit, das Image und das Vertrauen in ein Land im Ausland durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen positiv zu beeinflussen. Dabei gilt es, falsche Einschätzungen zu beseitigen und durch ein verbessertes Bild ökonomische Vorteile zu erzielen.

Der von Anholt entwickelte Nation Brand Index stellt die bisher einzige Möglichkeit dar, das Image einer Nation messbar und vergleichbar zu machen. Soweit bekannt, basiert dieser Index jedoch lediglich auf umfangreichen Befragungen.

Im Rahmen der Forschungsarbeit des Research Center Nation Branding wird an der Hochschule RheinMain der Nation Branding-Ansatz weiterentwickelt. Es wurde ein eigenständiges Modell, das „Wiesbaden Nation Brand Equity Model“ zur Bewertung von Ländermarken entwickelt und bis zur Marktreife vorangebracht. Der besondere Reiz dieses Modells besteht darin, dass mit der wissenschaftlich anerkannten Methodik des Marketing Funnels qualitative Daten in verschiedenen Zielgruppen erhoben und unter Einsatz ausgewählter quantitativer Länderdaten gewichtet werden. So erfolgt erstmals eine nachvollziehbare, objektive, valide und reliable Erhebung des Wertes eines Landes. Erste empirische Anwendungen des Modells wurden bereits durchgeführt. »



Das „Wiesbadener Nation Brand Wheel“

» So lag im WS 2008/2009 der Fokus auf dem Emirat Dubai. Einzelne Branchen wie bspw. Tourismus & Sport, Healthcare und Pharmaceuticals, Immobilien- und Baubranche, Automotive, Aviation und Shipping wurden bezüglich des Status Quo analysiert und mögliche Lücken der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufgezeigt. Weiterhin fand das Wiesbaden Nation Brand Equity-Modell zur Messung des Markenwerts von Dubai im Bereich Tourismus eine erste Anwendung. Hierfür wurden mehr als 600 Interviews im Rahmen einer Befragung von Zielpersonen unmittelbar am Flughafen sowie via Internet durchgeführt. Zudem beinhaltete die Erhebung Werbe- und Logotests von Dubai und weiteren Vergleichsdestinationen wie Sri Lanka oder New York.

Im Rahmen des SS 2009 standen die Entwicklung des sog. Nation Brand Wheels sowie die Bestimmung der Markenstärke der Nationen Argentinien und Südafrika im Fokus. Das „Wiesbadener Nation Brand Wheel“ ist die konsequente Weiterentwicklung des bereits bestehenden Nation Brand Hexagons von Anholt. Die Eckpunkte des Nation Brand Wheels bilden alle Aspekte des Markenimages von Ländern ab. „Kultur und Tradition“, „Menschen“ und „Politik/Regierung“ gelten hierbei als Treiber, welche die Ergeb-

nisse „Investition“, „Tourismus“ und „Exporte“ beeinflussen. (siehe Schaubild)

Das Research Center Nation Branding der Wiesbaden Business School wird seine Forschungsaktivitäten weiter ausbauen und seine Position als die Hochschul-Institution Deutschlands, die sich wissenschaftlich mit dem Thema Nation Branding auseinandersetzt, stärken. Ziel ist die stetige Weiterentwicklung und empirische Überprüfung wissenschaftlicher Instrumente, um das Research Center Nation Branding als feste Institution in der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain zu etablieren. Verschiedene Länder und Destinationen haben das neue Research Center bereits beauftragt.

Die Kompetenzen des Research Centers Nation Branding setzen sich im Rahmen dieser Projekte aus vier ineinander greifenden Phasen zusammen: Analyse und Markenwertbestimmung, Bewertung, Zielsetzung und Konzeptentwicklung, die gezielt auf einzelne Sektoren und Zielgruppen des Nation Brandings ausgerichtet ist. Anschließend erfolgt, sofern vom Auftraggeber gewünscht, eine Umsetzungsbegleitung.

# DIE GESUNDHEITSCHEBEL: PFLERGE DICH SELBST! –

Prof. Dr. Klaus North



## Ein BMBF-Projekt zur partizipativen Gesundheitsförderung von Pflegenden

### Hohe Belastungen der Pflegekräfte

Pflegekräfte sind in ihren alltäglichen Arbeitssituationen hohen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Überforderung, Unzufriedenheit, Stress bei den professionell Pflegenden, und als mögliche Konsequenzen einer ungünstigen Arbeitssituation ein hoher Krankenstand, mangelnde Anerkennung, emotionaler Rückzug, Burnout, geringe Verweildauer im Beruf, frühzeitige Verrentung aufgrund verminderter Erwerbsfähigkeit und niedriges Rentenzugangsalter sind Folgen dieser Situation, die durch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens verstärkt werden.

Diese Ausgangssituation war Anlass für die Konzeption des „3P-Projekts“ im Rahmen des BMBF-Förderprogramms „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ mit den förderpolitischen Zielen „Partizipation, Führung und präventive Arbeitsgestaltung“ sowie „Prävention als Bestandteil des betrieblichen Innovationsmanagements“. In den Jahren von 2006 bis 2009 wurden im Alice-Hospital Darmstadt und in den Darmstädter Kinderkliniken Prinzessin Margaret mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter wissenschaftlicher Begleitung der Hochschule RheinMain (Prof. Dr. Klaus North) Methoden der partizipativen Gesundheitsförderung in der Pflege entwickelt ([www.alice-3p.de](http://www.alice-3p.de)). Mit den „Gesundheitshebeln“ werden Mitarbeitern in der Pflege Instrumente an die Hand gegeben, die ihnen den Abbau von Arbeitsbelastungen ermöglichen.

Die Berufsgenossenschaft Gesundheit und Wohlfahrtspflege hat das Engagement der beiden Krankenhäuser mit Bezug auf das Projekt mit dem BGW-Gesundheitspreis 2009 ausgezeichnet.

### Was beinhalten die Gesundheitshebel?

Die Gesundheitshebel bauen auf der Grundannahme auf, dass die Pflegenden selbst am besten wissen, wie sie ihre eigene Gesundheit fördern und „Stress“ im Pflegealltag reduzieren können. Dazu benötigen sie geeignetes Handwerkszeug und entsprechende Rahmenbedingungen zum Aufbau gesundheitsfördernder Ressourcen.

Die Fähigkeiten zur selbstorganisierten Bewältigung der Tätigkeit mit dem Ziel, die Gesundheit der Mitarbeiter/innen für eine nachhaltige Ausführung der Arbeitsaufgaben sowie auch für den privaten Lebensbereich aktiv zu fördern und zu erhalten, werden als **Gesundheitskompetenzen** bezeichnet. Dabei beinhalten Gesundheitskompetenzen die Fähigkeiten, Belastungen/Beanspruchungen zu erkennen, zu bewerten, Strategien zu entwickeln, ihre Wirksamkeit zu reflektieren und Gesundheitsroutinen zu entwickeln. Ziel ist es, die eigene Gesundheit zu fördern, zu erhalten und gegebenenfalls wiederherstellen zu können.

Die partizipative Entwicklung der Gesundheitskompetenzen wird in einem eigens entwickelten Seminarkonzept erlernt und findet in einem **partizipativen Problemlöseansatz im Pflegealltag** statt. Dies stellt einen neuen Ansatz dar, der zwar Elemente des bestehenden Konzeptes der Gesundheitszirkel nutzt, jedoch den Schwerpunkt auf die Entwicklung von „Rüstzeug“ für die Pflegenden verlagert. Die Pflegenden lernen, das eigene Handlungsvermögen zu erhöhen und Belastungen abzubauen, insbesondere auch in Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen. Somit können sich die Pflegenden „Hebel“ verschaffen, um ihre Gesundheit am Arbeitsplatz selbst beeinflussen zu können. »



» Durch die Formulierung eines organisationsübergreifenden typischen Lösungsprozesses bei Engpasssituationen und Problemen soll allen Berufsgruppen die Möglichkeit gegeben werden, auftauchende Belastungssituationen in relativ kurzer Zeit im Team oder teamübergreifend zu besprechen und zu einer Lösung zu kommen. Dabei werden sie periodisch von einem „Präventionscoach“ unterstützt.

Die Pflegenden arbeiten an typischen Belastungen, die zum Teil seit langer Zeit bestehen und entwickeln in einem strukturierten „Entlastungsprozess“ gemeinsam Lösungen. So wurde zum Beispiel die Übergabe am Patientenbett neu organisiert, die Visitezeiten der Beleg- und Stationsärzte geplant, Absprachen über berufsgruppenbezogene Tätigkeiten getroffen und das Entlassmanagement optimiert.

Die Ergebnisse der Anwendung der Gesundheitshebel werden mit einer sogenannten „Gesundheits-Scorecard“ gemessen und helfen somit, gesundheitspräventives Verhalten der Mitarbeitenden transparent zu machen, zu unterstützen und weiterzuentwickeln.

Ein spezifisches Trainingsmodul für die Integration der Gesundheitshebel in die Pflegeausbildung wurde entwickelt und im Bildungszentrum für Gesundheit in Darmstadt erfolgreich eingeführt. Ebenfalls wurde das Konzept mit Studierenden der Pflegewissenschaft an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt erprobt.

### Das Buch zum Projekt:

North, K., Friedrich, P., Bernhardt, M. (2009):

Die Gesundheitshebel. Partizipative Gesundheitsförderung in der Pflege. Wiesbaden: Gabler

## Pflege Dich selbst – die Erfahrungen von zwei Stationsleitungen

„Besonders gut gefallen mir die Problemlösungsfindung unter dem Aspekt, dass ich selbst gefragt bin und Probleme angehe und nicht andere damit beauftrage sowie die regelmäßigen Treffen mit einer klar festgelegten Struktur werden gemeinsam die Probleme benannt und mit allen Beteiligten partizipativ Lösungen entwickelt. Allerdings sind nicht alle Teammitglieder von dem Projekt überzeugt, es bedarf reichlicher Disziplin und Energie, um die regelmäßigen Treffen einzuhalten. Die Motivation der Ärzte erfordert besonders viel Energie; sie hätten früher in das Projekt einbezogen werden können. Was meine Gesundheit betrifft, habe ich den Eindruck, weniger Rückenschmerzen als früher zu haben.“

Zusammenfassend meine ich, dass das Projekt eine echte Herausforderung für unser Team war. Aber irgendwann haben wir begriffen und haben wir uns erarbeitet, wie wichtig es uns ist, klare Strukturen zu schaffen und mit diesen partizipativ zu arbeiten. Die wichtigste Bedeutung kommt dem Entlastungsformular zu. Damit gehen wir nun schon seit zwei Jahren unsere Probleme an und haben schon viele nachhaltig gelöst.“

**Angelika Schmidt, Stationsleitung,  
Internistische Abteilung Alice-Hospital**

„Durch das 3P-Projekt wurden einige Veränderungen in Gang gesetzt. Ich persönlich habe viele Erfahrungen in Bezug auf Vorgesetzte und Projektteilnehmer gesammelt, z.B. die verschiedenen Positionen zu bestimmten Themen kennengelernt oder die Gruppendynamik der Station. Eines der Ergebnisse des Entlastungsprozesses war die Einrichtung eines ungestörten Pausenraumes.“

Die Gesundheitshebel bieten die Möglichkeit, dass jeder Mitarbeiter seine Sichtweise zu bestimmten Themen einbringt und somit das Verständnis füreinander gefördert wird und gemeinsame Lösungen gefunden werden können.“

**Dagmar Werkmann, Stationsleitung,  
Allgemeinpädiatrische Station für Klein- und  
Schulkinder der Darmstädter Kinderkliniken  
Prinzessin Margaret**

Quelle nach: Die Rotkreuzschwester 1/ 2009, S. 26/27

# FORSCHEN FÜR CNG

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann



## CNG oder Erdgas...

**CNG oder Erdgas, die beste Lösung für umweltfreundliches und preisgünstiges Autofahren, stand im Mittelpunkt eines kleinen, feinen Forschungsprojektes im Auftrag der GAS-UNION GmbH, Frankfurt.**

Anlässlich des 5. Erdgasfahrrertages am 4. Oktober 2008 der rund um das Wiesbadener Kurhaus stattfand, untersuchten insgesamt 4 Studierende aus dem Studiengang Master of Arts in Sales and Marketing, unter Leitung von Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, die Zufriedenheit der Besitzer und Fahrer eines Erdgaswagens mit diesem Treibstoff.

Leider werden bislang nur relativ wenige Fahrzeuge von Opel, Fiat, Ford, VW und Mercedes angeboten, die mit Erdgas betrieben werden. Und leider ist die Zahl der Tankstellen noch relativ gering. Durch den hybriden Antrieb (CNG und Benzin), den alle Fahrzeuge haben, gibt es jedoch immer genug Ausweichmöglichkeiten, bis die nächste CNG-Tankstelle erreicht ist. Diese beiden Punkte waren auch die einzigen Wermutstropfen in der Kundenzufriedenheit. Ansonsten sind alle mit ihrem CNG-Fahrzeug mehr als zufrieden, insbesondere auch mit der unschlagbaren Preisgünstigkeit und der hohen Umweltfreundlichkeit.

Herr Gülden, Leiter Marktforschung und Marketing der GAS-UNION, gab den Studierenden dann auch die Gelegenheit, auf einer Verkaufstagung der GAS-UNION ihre Forschungsergebnisse selbst vorzustellen und mit den Kunden der GAS-UNION; insbesondere Stadtwerken aus Hessen zu diskutieren. Forschung und Praxis live!

Sollten dieser Beitrag Ihr Interesse an einem Erdgaswagen geweckt haben (bitte nicht mit Autogas verwechseln!!), so informieren Sie sich doch ausführlich unter:

[www.erdgas-fahren.de](http://www.erdgas-fahren.de)



Unsere Studierenden beim Interview



Drei Interviewerinnen



Erdgasfahrrertag am 4. Oktober 2008 – vor dem Kurhaus in Wiesbaden

# „WACHSTUM LERNEN – LERNEND WACHSEN“

Prof. Dr. Klaus North

## Forschungsprojekt an der FH Wiesbaden zur Unterstützung wachsender, innovativer Klein- und Mittelunternehmen



Innovative mittelständische Unternehmen sind der Beschäftigungsmotor in Deutschland. Bei der Bewältigung internen Wachstums stehen sie aufgrund ihrer knappen Ressourcenausstattung jedoch vor einer anspruchsvollen Management-Aufgabe. Befragungen zeigen, dass die größte Herausforderung für stark wachsende Unternehmen in der Suche und Entwicklung des Personals, der ständigen Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation sowie in der Sicherung der Innovationsfähigkeit besteht. Trotz der enormen praktischen Bedeutung der Frage, wie Wachstum in Klein- und Mittelunternehmen am besten realisiert und unterstützt werden kann, ist ihr bislang in der betriebswirtschaftlichen Forschung jedoch nur wenig Beachtung geschenkt worden.

Mit dem Vorhaben „Wachstum lernen – lernend wachsen“ soll sich das nach Ansicht eines Forschungsteams unter der Leitung von Prof. Klaus North von der FH Wiesbaden ändern. Das Verbundprojekt wird gemeinsam mit dem Praxis-Partner RKW Deutschland GmbH und seinen Landesorganisationen in den Regionen Berlin/Brandenburg, Sachsen und Baden-Württemberg durchgeführt. Gefördert wird es mit ca. 1,5 Mio € von dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfond im Rahmen des Förderprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.“

Das Team von Prof. North verfolgt die wissenschaftliche Hypothese, dass die beste und nachhaltigste Unterstützung im Wachstumsprozess durch ein „kompetenzorientiertes Management“ gewährleistet wird, das auf einer ganzheitlichen Gestaltung von Personal, Organi-

sation und Innovationsfähigkeit beruht. Unter dieser Perspektive wurden in 120 wachsenden KMU die Hemmnisse und Treiber von Innovation und Wachstum untersucht. Auf der Grundlage der Analyse-Ergebnisse werden ab 2009 in insgesamt 27 Unternehmen beispielgebende Gestaltungsvorhaben umgesetzt, welche die Prinzipien des „kompetenzorientierten Managements“ exemplarisch realisieren sollen. Das Besondere des Vorhabens, erläutert Sozialwissenschaftler Manfred Bergstermann, Mitglied des Forschungsteams der FH, ist die enge Verzahnung von Entwicklungs- und Umsetzungsprozess. Denn die aus dem Forschungsstand der Kompetenz-, Innovations- und Erfolgsfaktorenforschung abgeleiteten Prinzipien des „kompetenzorientierten Managements“ sollen im Rahmen eines gemeinsamen „Projektlernens“ von Beratern, Managern aus KMU und dem Forschungsteam konkretisiert und praktisch erprobt werden. Die Verzahnung zeigt sich auch in der Projektanlage, denn sowohl die Analyse des Managements des Wachstums in KMU als auch die spätere Umsetzung der Gestaltungsvorhaben wird mit Unterstützung und enger Einbindung von RKW-Beratern realisiert. Dadurch und durch die systematische Vernetzung aller Projektpartner im Erfahrungsaustausch wird ein möglichst nachhaltiger Transfer der Ergebnisse in die Praxis auch über die Projektlaufzeit hinaus gesichert. Die Erwartungen der Wissenschaftler an das Verbundvorhaben, so Dr. Thomas Hardwig (FH), ist ein besseres Verständnis der Wachstumsprozesse in KMU und der Möglichkeiten durch eine gezielte Entwicklung der betrieblichen Ressourcen die Innovations- und Leistungsfähigkeit des Job-Motors der deutschen Wirtschaft zu stärken. J

Weitere Informationen: <http://www.lernend-wachsen.de>



# WISSENSWIRTSCHAFT SPIELERISCH ERLERNEN

Prof. Dr. Klaus North

Wir leben in einer Wissensökonomie, die durch immaterielle Produktionsfaktoren geprägt ist. Wettbewerbsvorteile werden mit der Ausstattung und Nutzung von „Intellektuellen Kapital“ erklärt. Organisationen werden als soziale Systeme verstanden, in denen Wissen in selbst-organisierten Prozessen entsteht<sup>1</sup>.

Soweit die Theorie – Aber wie lassen sich diese abstrakten Zusammenhänge den Studierenden vermitteln? Wie können Studierende selbstorganisiert lernen, wie Wertschöpfung in der Wissenswirtschaft funktioniert?

Unter dem Motto „Ein Semester ohne Powerpoint-Folien“ entwickelte die international zusammengesetzte Studierendengruppe des Studiengangs „Master of International Business Administration“ der Wiesbaden Business School im Fach „Information & Knowledge Management“ unter Anleitung von Prof. Dr. Klaus North drei Brettspiele zur Wissensökonomie. „Intelligent Enterprise“, „Genious Company“ und „Success powered by Knowledge“ vermitteln auf spielerische Weise, dass sich Investitionen in das Intellektuelle Kapital auszahlen.

Aufbauend auf der Lektüre der relevanten Literatur, ihrer Aufarbeitung in Form von Poster Sessions zur Darstellung der wichtigsten Konzepte und dem Spielen gängiger Spiele (z.B. Siedler von Catan als Spiel zur materiellen Ökonomie) entwickelten die Studierenden sehr kreative Spiele, die zudem noch professionell umgesetzt wurden. Begonnen hatte das Semester mit einer Inszenierung der „Wissenstreppe“ nach North im Treppenhaus in der Bleichstraße. Die Begriffe Information – Wissen – Kompetenz wurden in Zusammenhang gebracht und die Inszenierung von den Studierenden bei You Tube eingestellt (siehe dort unter „knowledge ladder“ oder „Wissenstreppe“).

Die Bildergalerie macht deutlich, mit welchem Engagement und Begeisterung die Studierenden am Projekt gearbeitet haben. Ein gelungenes Experiment, das aber auch für die Studierenden sehr zeitintensiv war wie die Kommentare der Evaluation zeigen: „Creative Learning“, „...really a great way of learning“, „...very time consuming“. Im kommenden Semester soll an der Vermarktung der Spiele gearbeitet werden.



<sup>1</sup>Siehe u.a. North, K (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler (4. Auflage)

# PUBLIKATIONSÜBERSICHT

## Prof. Dr. Jochen Beißer

- » Beisser, Jochen (2008):  
**Bank Run**, in WISU, Heft 11, S. 1501.
- » Beißer, Jochen (2009):  
**Der richtige Zeitpunkt**, in Staufenberg  
Banking & Finance 2009, S. 62.

## Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

- » Czech-Winkelmann, Susanne  
Kopsch, Anke (2008):  
**Handbuch International Business**,  
Erich Schmidt Verlag, Berlin

## Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B. (2008):  
**Welche Faktoren beeinflussen die Patienten-  
zufriedenheit?**, in: Zahnarzt Wirtschaft Praxis  
(ZWP) 3/2008, S. 18–22
- » Fischer, B. (2008):  
**Zufriedenheit und Motivation im Praxisteam**,  
in: Zahnarzt Wirtschaft Praxis (ZWP) 4/2008,  
S. 20–24
- » Wiltinger, A.; Fischer, B. (2008):  
**Das Involvement des Konsumenten**,  
in: WISU, das Wirtschaftsstudium,  
Ausgabe 5/08, S. 700–705
- » Fischer, B. (2008):  
**Qualitätsmanagement - eine empirische Unter-  
suchung zum aktuellen Stand der Einführung**,  
in: Die Quintessenz, 59 (7), S. 747–750
- » Fischer, B. (2008):  
**Qualitätsmanagement – große Skepsis bei der  
Zahnärzteschaft**, in: Zahnärzthelferin exklusiv,  
Ausgabe November 2008

## Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B.; Westerfeld, D. (2008):  
**Planung und Controlling in der Arztpraxis.  
Erfolg durch Wirtschaften**,  
in: Co med, Ausgabe 11/08, S. 7–9.
- » Fischer, B. (2008):  
**Praxisstudie zur Akzeptanz des Qualitäts-  
managements**, ZWP (Zahnarzt Wirtschaft Praxis)  
12/2008, S. 17–18.
- » Fischer, B. (2009):  
**Praxisstudie zur Akzeptanz des Qualitäts-  
managements**, in: MBZ - Mitteilungsblatt  
Berliner Zahnärzte, Heft 2, Februar 2009, S. 14–15
- » Fischer, B.; Westerfeld, D. (2009):  
**Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis  
Teil 1: Grundlagen**, ZWP (Zahnarzt Wirtschaft  
Praxis), Ausgabe Januar/Februar 2009, S. 26–28
- » Fischer, B.; Westerfeld, D. (2009):  
**Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis  
Teil 2: Aufbau eines Berichtswesens**,  
in: ZWP (Zahnarzt Wirtschaft Praxis),  
Ausgabe März 2009, S. 28–31
- » Fischer, B.; Westerfeld, D. (2009):  
**Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis  
Teil 3: Betriebswirtschaftliche Planung**,  
ZWP (Zahnarzt Wirtschaft Praxis), Ausgabe April,  
S. 24–26
- » Fischer, B.; Westerfeld, D. (2009):  
**Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis  
Teil 4: Der Soll – Ist – Vergleich und die  
Abweichungsanalyse als effektives Instrument  
eines zeitnahen Handelns**, in: ZWP (Zahnarzt  
Wirtschaft Praxis), Ausgabe Mai, S. 26–27
- » Fischer, B.; Fischer, T.; Westerfeld, D. (2009):  
**Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis  
Teil 5: Steigerung von Privatleistungen**,  
in: ZWP (Zahnarzt Wirtschaft Praxis),  
Ausgabe Juni, S. 38–42.

Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Fischer, B. (2009):  
**Zertifizierte Praxen sehen Vorteile im QM**, in: zm  
– Zahnärztliche Mitteilungen, Nr. 13; S. 62–65.

Dr. Rainer Hartmann  
(Vertretungsprofessor)

- » **Neuregelung des Steuerabzugs bei Honorarzahungen an beschränkt steuerpflichtige Künstler durch das JStG 2009**; in: Der Betrieb 2009, 197–201
- » **Bestandsschutz für die Gewerbesteuer – Kritische Gedanken aus Anlass des BVerfG-Beschlusses vom 15. Januar 2008 und der Unternehmenssteuerreform 2008**, in: Betriebs-Berater 2008, 2490–2496
- » **Praxiskommentar zum BFH-Urteil v. 29. April 2008, Anteilige stille Reserven eines betrieblich genutzten Raumes im Einfamilienhaus von Eheleuten**, Betriebs-Berater 2008, 1716–1717

Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » **Marktforschung und Konsumentenverhalten**  
in: Reihe Enzyklopädie des Handels, hrsg. von Brüne, K.; Czech-Winkelmann, S.; Heidel, B. und Weinberg, J., Deutscher Fachverlag, Frankfurt 2008

Dr. Paulina Jedrzejczyk  
(Vertretungsprofessorin)

- » **Multikulturelle Teams unter Leistungsdruck – eine empirische Analyse von Wirkungen des Wettbewerbs**, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) Managementforschung 18, Wiesbaden 2008, S. 79–129. (zusammen mit Rolf Bronner)
- » **Die Operationalisierung von Vertrauen im interkulturellen Kontext**, in: Jammal, E. (Hrsg.): Vertrauen im interkulturellen Kontext, Heilbronn u.a. 2008, S. 111–131. (zusammen mit Julia F. Späth)

Prof. Dr. Stefan Jugel

- » Jugel, S.:  
**Die Rolle nicht börsennotierter Beteiligungen der deutschen Versicherungswirtschaft**, in: Jugel, S. (Hrsg.): Private Equity-Investments. Praxis des Beteiligungsmanagements, 2. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3–14

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic

- » **Bewertungseinheiten aus gemeinsam genutzten Vermögensgegenständen auch nach dem BilMoG-RegE?**, Unternehmenssteuern und Bilanzen (StuB) 2008, S. 501 ff.
- » **Die Bewertung von Finanzinstrumenten zum fair value nach BilMoG**, Unternehmenssteuern und Bilanzen (StuB) 2009, S. 329 ff.
- » **Zweckgesellschaften nach BilMoG**, Unternehmenssteuern und Bilanzen (StuB) 2009, S. 374 ff.
- » **Der Component Approach nach IAS 16 im HGB-Abschluss?** Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 2008, S. 245 ff. (zusammen mit Pascal Raatz, LL.B.)
- » **Einzelbewertung bei bebauten Grundstücken nach HGB vor dem Hintergrund des BilMoG und nach IFRS**; Der Betrieb 2008; S. 649 ff.

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » Müller-Reichart, M. (2009):  
**Back to the roots: Rückkehr zu einem vertrauensbasierten Risikomanagement**, RiskNET Kolumne 4/2009, [www.risknet.de/April-2009.552.0.html](http://www.risknet.de/April-2009.552.0.html)
- » Müller-Reichart, M. (2009):  
**Servicedynamik als Geschäftsmodellveränderung der Versicherungswirtschaft**, in: AssCompact 03/2009 sowie Online unter [http://www.maklerseite.de/expertentipp/aktueller\\_expertentipp.html](http://www.maklerseite.de/expertentipp/aktueller_expertentipp.html)
- » Müller-Reichart, M. et. al. (2009):  
**Kümmererfunktion als Geschäftsmodell der Finanzdienstleistung**, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 60. Jahrgang.



## Prof. Dr. Matthias Müller-Reichert

- » Müller-Reichert, M. (2009):  
**Assistance als Ruf in der Servicewüste**,  
in: AMB Magazin Ausgabe 1/2009.
- » Müller-Reichert, M. et. al. (2009):  
**Finanzdienstleistung als Problemlöser  
österreichischer Bedürfnisse**, in: Versicherungs-  
rundscha, Zeitschrift für Versicherungswesen des  
Österreichischen Versicherungsverbands, 06/2009.
- » Müller-Reichert, M. (2008):  
**Volkes Mund tut Wahrheit kund**,  
RiskNET Kolumne 11/2008,  
[www.risk-net.de/November-2008.513.0.html](http://www.risk-net.de/November-2008.513.0.html)
- » Müller-Reichert, M. (2008):  
**Assistance – ein Element für ein wachstums-  
orientiertes Geschäftsmodell**, in: AMB Magazin  
Ausgabe 1/2008.
- » Müller-Reichert, M. et. al. (2008):  
**Serviceüberlegungen der Finanzdienst-  
leistungswirtschaft**, in: Versicherungsrundscha,  
Zeitschrift für Versicherungswesen des Österrei-  
chischen Versicherungsverbands, 06/2008.
- » Müller-Reichert, M. et. al. (2008):  
**Neue Perspektiven der Servicewüste  
Deutschland**, in: Zeitschrift für Versicherungs-  
wesen, 59. Jahrgang.
- » Müller-Reichert, M., et. al. (2008):  
**Assistance als wachstumsorientiertes  
Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft**,  
in: AssCompact 04/2008
- » Müller-Reichert, M./Romeike, F. (2008):  
**Risikomanagement in Versicherungsunter-  
nehmen, Grundlagen, Methoden, Checklisten  
und Implementierung**, 2. Auflage, Verlag Wiley.

## Prof. Dr. Klaus North

### Bücher:

- » North, K., Friedrich, P., Bernhardt, M. (2009):  
**Die Gesundheitshebel. Partizipative Gesund-  
heitsförderung in der Pflege**. Wiesbaden: Gabler

## Prof. Dr. Klaus North

### Bücher:

- » North, K., Güldenber, S. (2008):  
**Produktive Wissensarbeit(er)**. Wiesbaden: Gabler

- » North, K., Rivas, R. (2008):  
**Gestión del conocimiento – una guía practica**.  
Buenos Aires: Librosenred

### Veröffentlichungen in Zeitschriften:

- » Güldenber, S., North, K. (2009):  
**Wissensarbeiter fördern, fordern und dauer-  
haft binden**. Wissensmanagement, 5/2009, S. 44–46
- » North, K. Güldenber, S. (2009):  
**Produktivitätskiller in der Wissensarbeit  
ausschalten**. Wissensmanagement, 4/2009, S. 10–12
- » North et al. 2009:  
**Das Projekt 3P. Pflege Dich selbst. Transfer  
des Konzepts der Gesundheitskompetenzen in  
die Organisation und Entwicklung einer  
Gesundheitsscorecard**. in: Henning et al. (Hrsg.)  
Innovationsfähigkeit stärken – Wettbewerbsfähig-  
keit erhalten. Aachen, (Aachener Reihe Mensch  
und Technik, Bd 60,) S. 71–85
- » North, K. (2008):  
**Wissensorientierte Unternehmensführung**.  
In: Schneider, H.J., Klaus, H., Mensch und Arbeit,  
Düsseldorf: Symposion, S. 445–477
- » North, K. (2008):  
**Motivieren für ein längeres Arbeitsleben**,  
Trojaner Jg 16, 4/08, S. 31–33
- » North, K. (2008):  
**Wissen – Können – Handeln:  
Was erfolgreiche Teams auszeichnet**  
Wissensmanagement 1/08, S. 10-12,
- » Friedrich, P., Lantz, A., North, K. (2008):  
**Empowerment and health promotion for  
nurses by competence development in a  
team-based organization**. 12th International  
Workshop on Team Working, September 10–12,  
2008 Birmingham. [http://finperf.abs.aston.ac.uk/new  
web/research/documents/FriedrichBirmingham080  
811final.pdf](http://finperf.abs.aston.ac.uk/newweb/research/documents/FriedrichBirmingham080811final.pdf)

## Prof. Dr. Markus Petry

- » Markus Petry und Fred Wagner:  
**Effektive Credit Risk Mitigation durch Versicherungen – ein neuer Bancassurance-Ansatz –**, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Vol. 61 (2008), Nr. 4, S. 165–169
- » Bernd Malakowski und Markus Petry:  
**Operationelle Risiken – Versicherungen als Problemlöser?**, in: Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Vol. 108 (2008), Nr. 9, S. 56–60
- » Markus Petry und Peter Zipp:  
**Systematische Integration von Versicherungen in die Kreditprozesse**, in: Genossenschaften in Baden, Vol. 75 (2008), Nr. 4, S. 34–35
- » Markus Petry, Fred Wagner und Peter Zipp:  
**Versicherungen reduzieren die Risikovorsorge**, in: Netzwerk 01/09, S. 18–19

## Prof. Dr. Rainer Wedde

## Bücher:

- » Sergey Frank/Rainer Wedde (Hrsg.),  
**Investmentguide Russland**, Stuttgart 2009
- » Wolfgang Göckeritz/ Rainer Wedde,  
**Das neue russische GmbH-Recht**, Berlin 2009

## Veröffentlichungen in Zeitschriften:

- » **Neues im russischen GmbH-Recht**, Osteuropa Recht 2009, 154
- » **Общества с ограниченной ответственностью: Новое в законодательстве Германии** (Gesellschaft mit begrenzter Haftung: Neue Gesetzgebung in Deutschland), mit T. Fischer, Слияния & Поглощения 2009 Nr. 5, 42
- » **Reform des russischen GmbH-Rechts**, Mitteilungen der Vereinigung für deutsch-russisches Wirtschaftsrecht Nr. 40–41 (Mai 2008), 41
- » **Russland – Zuständigkeit bei Gesellschafterstreitigkeiten**, eastlex 2009, 80

## Prof. Dr. Rainer Wedde

- » **Russland – Werbung unter Nutzung eines Transportmittels unzulässig**, eastlex 2009, 39
- » **Рамочные условия приобретения предприятий в Германии** (Rahmenbedingungen für den Unternehmenserwerb in Deutschland), mit T. Fischer, Слияния & Поглощения 2008 Nr. 12, 40
- » **Russland – Markenregistrierung bei Konflikt mit älterer Firma unwirksam**, eastlex 2008, 238
- » **Russland- Veräußerung von Beweismitteln ohne Urteil verfassungswidrig**, eastlex 2008, 199
- » **Checkliste GmbH-Gründung in Russland**, mit A. Moyseenko, eastlex 2008, 183
- » **Russland – Insolvenzeröffnung durch nicht ordnungsgemäß bestellten Vorstand**, eastlex 2008, 159
- » **Russland – Ladung zur Gesellschafterversammlung**, eastlex 2008, 119
- » **Russland – Pfandrecht in der Insolvenz**, eastlex 2008, 118
- » **Abschottung oder Rechtsklarheit? – das neue Gesetz zum Schutz strategischer Branchen**, mit A. Stoljarskij, Russlandanalysen 166 (13. Juni 2008), 13
- » **Auslandsinvestitionen unter Aufsicht**, mit A. Stoljarskij, Mitteilungen der Vereinigung für deutsch-russisches Wirtschaftsrecht Nr. 36–37 (Mai 2008), 41
- » **Немецкий адвокат русскому адвокату рознь** (Der deutsche Rechtsanwalt und der russische Advokat sind nicht gleich) Корпоративный Юрист, Beilage 2008 Nr. 2, 7
- » **Internationaler Personaleinsatz Entsendung nach Russland**, mit E. Balashova, AuA 2008, 82
- » **Russland – Squeeze-out verfassungsgemäß**, eastlex 2008, 40

# EFFEKTIVE CREDIT RISK MITIGATION DURCH VERSICHERUNGEN –

Prof. Dr. Markus Petry, Prof. Dr. Fred Wagner\*



## ein neuer Bancassurance-Ansatz

### 1 Problemstellung und Gegenstand der Untersuchung

Konzepten für „Allfinanz“ oder „Bancassurance“ werden inzwischen seit Jahrzehnten hohe Erfolgspotenziale zugeschrieben. In der Praxis beschränkt sich die Zusammenarbeit zwischen Banken und Versicherungsunternehmen allerdings immer noch weitgehend auf Vertriebsansätze, die es ermöglichen, mit den eigenen Mitarbeitern oder Vertriebspartnern auch die Produkte des ko-operierenden Finanzdienstleisters aus der jeweils anderen Branche abzusetzen. Auf Bankenseite steht dabei das Provisionsinteresse im Vordergrund. Die Provisionen, die durch den Absatz von Versicherungsprodukten generiert werden können, erhöhen den Ertrag, ohne ein Risiko zu erzeugen und das Provisionsgeschäft erfordert auch keine Eigenkapitalunterlegung in der Bank.

Wenngleich die Möglichkeiten einer derartigen Vertriebskooperation noch längst nicht ausgeschöpft sind, liegt der Gedanke nahe, auch weitere Verbundbeziehungen zwischen Banken und Versicherungsunternehmen hinsichtlich ihrer Potenziale für eine zusätzliche Wertschöpfung zu untersuchen. So könnte auf Seiten der Banken eine Stärkung ihres Kerngeschäfts darin

liegen, Krediten an Kunden mit Hilfe von geeigneten Versicherungsprodukten eine größere Erfüllungssicherheit zu verleihen. Wenn in Banken heute über den Einsatz von Versicherungsprodukten im Kreditvergabeprozess diskutiert wird, steht meist die kapitalbildende Lebensversicherung im Vordergrund. Aufgrund ihres Rückkaufswerts kann diese – zumindest nach einer gewissen Ansparphase – als eigenständige Sicherheit für einen Kredit verwendet werden. Allerdings kann eine verstärkte Einbindung auch von anderen Versicherungsprodukten in den Kreditvergabeprozess für die Bank mit erheblichem und messbarem Nutzen verbunden sein. Dies wird der vorliegende Beitrag zeigen.

Die Vorteile liegen nicht nur auf der Bankenseite. Für den Versicherer würde ein verstärkter Produkt- und Vertriebsverbund das eigene Kerngeschäft stärken, indem vermehrt Versicherungsgeschäfte mit Kreditkunden von Banken abgeschlossen werden könnten. Sofern auch die Kreditnehmer in der Folge nicht nur ihre eigene Sicherheitslage erhöhen würden, sondern zudem ihre Bankkredite zu günstigeren Konditionen erhalten könnten, wäre eine klassische Win-Win-Win-Situation für alle drei Marktparteien (Bank, Versicherer und Kunde) entstanden.

### 2 Empirische Untersuchung der Wirkung von Versicherungen im Kreditprozess: Design und Vorgehensweise

Vor dem geschilderten Hintergrund haben die Autoren des vorliegenden Aufsatzes in einer Studie zusammen mit dem genossenschaftlichen Bankensektor und der R+V-Versicherungsgruppe konkret untersucht, ob und inwieweit Bankkredite an gewerbliche Kreditnehmer durch Versicherungsschutz zusätzlich gesichert werden können, und welche messbaren Sicherheitswirkungen im Sinne vermeidbarer Wertberichtigungen damit für die Banken verbunden sind. Weitere mögliche wirtschaftliche Folgeeffekte, wie eine Stärkung der Eigenkapitalrentabilität in der Bank, waren ebenfalls Gegenstand der Analysen. Den hierbei gewonnenen Erkenntnissen und Ergebnissen liegt eine empirische Untersuchung zugrunde, die im Folgenden näher dargestellt wird.

Im theoretischen Modell lässt sich die Verbesserung der Kreditwürdigkeit von Bankkunden durch Versicherungen anhand von drei Dimensionen zeigen (siehe auch Abbildung 1):

1. Eine Versicherung stärkt die Werthaltigkeit einer von der Bank im Kreditvergabeprozess hereingenommenen Sicherheit »

\*Lehrstuhl für Versicherungsbetriebslehre, Universität Leipzig

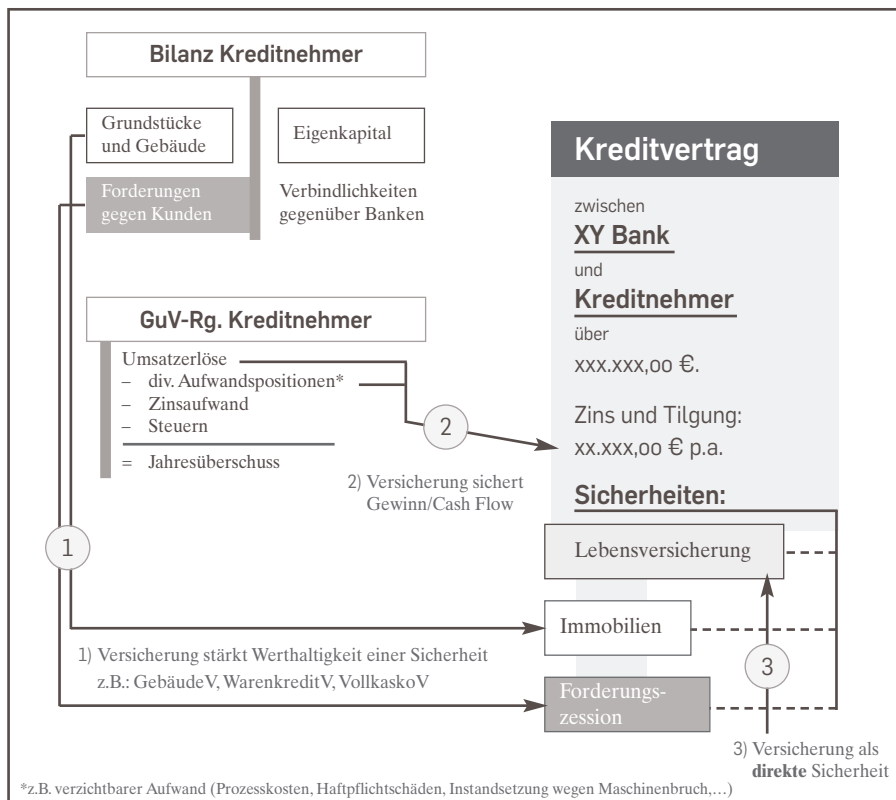


Abbildung 1: Dreidimensionalität der Kreditsicherung durch Versicherungen

» (Beispiel: eine Gebäudeversicherung sichert den Wert einer Immobilie) und wirkt insofern indirekt über die entsprechende Sicherheit auf den Kredit.

- Die Existenz von ausreichendem Versicherungsschutz reduziert die potenzielle Ergebnisvolatilität beim Kreditkunden, weil außerordentliche Schadenfälle (z.B. vom Bankkunden zu verantwortende Haftpflichtschäden) keine Belastung ihrer Gewinn- und Verlustrechnung hervorrufen und sich insofern auch nicht negativ auf die Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers auswirken.
- Die Versicherung wirkt als eigenständige Sicherheit. Dies ist der eingangs beschriebene Beispielfall der kapitalbildenden Lebensversicherung.

Wenn Versicherungsprodukte in derart vielfältiger Form im Kreditprozess eingesetzt werden können, stellt sich die Frage, welche (quantitativen) Auswirkungen damit insbesondere im Hinblick auf die Erfordernis von

Wertberichtigungen verbunden sind. Dieser Kernfrage wurde in der o.a. empirischen Untersuchung nachgegangen.

#### Plausibilisierung

Im Rahmen einer Plausibilitätsanalyse wurden zunächst Vorüberlegungen über die allgemeinen Wirkungszusammenhänge zwischen spezifischen Versicherungsprodukten eines Versicherungsunternehmens und Kreditausfällen oder Wertminderungen von Kreditsicherheiten angestellt. Damit sollten für die Kreditwirtschaft erste potenzielle direkte und indirekte Sicherungswirkungen von Versicherungen identifiziert werden. Für diesen Zweck wurden die wesentlichen für gewerbliche Kredite typischen Ausfallgründe identifiziert und nach folgenden Gruppen geclustert:

- » Laufende Verlustwirtschaft bzw. negative Rentabilität im Kerngeschäft
- » Forderungsausfälle von Kunden des Kreditnehmers und Inanspruchnahmen für Dritte
- » Managementprobleme bzw. Managementfehler beim Kreditnehmer

- » Sonderereignisse mit Einmalcharakter (z.B. Streiks)
- » Fehlende Versicherungen

Des Weiteren wurden die üblichen Kreditsicherheiten, die im Falle eines Kreditausfalls zur Senkung der Wertberichtigung beitragen können, zusammengestellt:

- » Grundschulden bzw. Hypotheken
- » Sicherungsabtretungen
- » Pfandrechte
- » Sicherheitsübereignungen
- » Bürgschaften
- » Garantien
- » Versicherungen

Die Versicherungsprodukte, die zur Senkung des Kreditrisikos grundsätzlich geeignet erscheinen, wurden anschließend spezifiziert und nach dem Kriterium der Anknüpfungspunkte für den Versicherungsschutz (Sachgüter, Nominalgüter, Personen) gegliedert. [Die auf Seite 25 oben stehende Tabelle gibt einen Überblick.] Die Berücksichtigung von personenbezogenen Versicherungsprodukten mag bei einer Fokussierung auf gewerbliche Kredite zunächst verwundern. Allerdings bestehen insbesondere bei Personengesellschaften, aber auch bei Kapitalgesellschaften mit geschäftsführenden Gesellschaftern regelmäßig enge Verknüpfungen zwischen der Leistungsfähigkeit dieser Schlüsselpersonen und der Zukunftsperspektive des Unternehmens.

#### Befragung

Auf Basis dieser Vorüberlegungen wurde ein Fragebogen konzipiert, der von einem Sample von Genossenschaftsbanken beantwortet wurde.

Insgesamt umfasste der Fragebogen vier Teile.

Der **erste Teil**, der sich an die Bankvorstände richtete, sollte grundsätzliche Erkenntnisse über die reale und für möglich gehaltene Bedeutung von Versicherungen als Sicherungsinstrumente im Kreditvergabe-prozess hervorbringen. Es wurde dabei zum einen nach qualitativen Einschätzungen über die wichtigsten Kreditausfallgründe, »



SACHVERSICHERUNGEN	NOMINALVERSICHERUNGEN	PERSONENVERSICHERUNGEN
Gebäudeversicherung	Forderungsausfallversicherung	Kapitallebensversicherung
Inhaltsversicherung	Kautionsversicherung	Risikolebensversicherung
Elementarversicherung	Betriebsunterbrechungsversicherung	Unfallversicherung
Transportversicherung	Tierseuchenversicherung	Restkreditversicherung
Technische Versicherungen	Haftpflchtversicherung	
Maschinenversicherung	D&O-Versicherung	
Elektronikversicherung	Vertrauensschadenversicherung	

**Tabelle: Die Versicherungsprodukte, die zur Senkung des Kreditrisikos grundsätzlich geeignet erscheinen, wurden spezifiziert und nach dem Kriterium der Anknüpfungspunkte für den Versicherungsschutz gegliedert.**

» über die am besten geeigneten Kreditversicherungen und über die zur Sicherung der Kapaldienstfähigkeit zweckdienlichsten Versicherungsprodukte gefragt. Zum anderen wurden Fragen gestellt, die darüber Auskunft geben, ob eine konkretere Einbeziehung der Versicherungsverhältnisse von Gewerbekunden in den Kreditvergabe-prozess der Banken vorstandsseitig für zweckdienlich gehalten wird.

Der **zweite Teil** der Befragung richtete sich an die Leiter der Marktfolge, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Leiter des Firmenkundenbereichs. Diese wurden zunächst im Allgemeinen nach ihrer Einschätzung und ihren Erfahrungen gefragt, wie sich Schadenzahlungen, die von Versicherungsunternehmen nach entsprechenden Schadenfällen an die Versicherungsnehmer (= Kreditnehmer) geleistet wurden, auf die Bewertung dieser Kreditnehmer und die Kreditbeziehungen ausgewirkt haben, und welche Versicherungsprodukte demnach im Rahmen der Kreditvergaberichtlinien schon Berücksichtigung finden oder künftig Berücksichtigung finden sollten.

Anschließend wurde sehr konkret nach den Wirkungen einzelner stichprobenartig ausgewählter tatsächlicher Schadenzahlungen (in anonymisierter Form), die von der R+V-Versicherungsgruppe an Gewerbekunden der Genossenschaftsbanken geleistet wurden, auf deren Kapaldienstfähigkeit in bezug auf die parallel laufenden Bankkredite gefragt.

Dazu wurden je Bank aus den letzten fünf Jahren durchschnittlich zehn Fälle genannt und spezifiziert, bei denen die Versicherungsgesellschaft aufgrund eines Schadenfalls eine Zahlung von mindestens 5.000 € geleistet hatte. Diesbezüglich wurden die Befragten um Auskunft gebeten, ob und inwieweit durch die Schadenzahlungen der R+V eine Herabstufung des Kundenratings bei der Genossenschaftsbank vermieden werden konnte, die ansonsten unter den gegebenen Umständen nötig gewesen wäre. Ferner sollte der Wertberichtigungsbedarf in Euro quantifiziert werden, der durch die betreffenden Schadenzahlungen vermieden werden konnte.

Ebenfalls an die Leiter der Marktfolge sowie gegebenenfalls an die Leiter des Firmenkundenbereichs war der **dritte Teil** des Fragebogens gerichtet. Abermals waren hier zunächst allgemeine Fragen zu beantworten, die Aufschluss über die Häufigkeiten und Größenverteilungen von Kreditausfällen und über die relativen Bedeutungen von Kreditausfallgründen in der jeweiligen Bank geben sollten.

Im Besonderen wurden dann konkrete einzelne Kreditengagements (ebenfalls anonymisiert) von gewerblichen Kunden der Genossenschaftsbanken untersucht, bei denen eine Einzelwertberichtigung vorgenommen werden musste. Jede einzelne Bank, die an der Studie teilgenommen hat, steuerte maximal 25 solcher Fälle bei. Die betreffenden Einzelwertberichtigungen stammen aus

der jüngeren Vergangenheit (Jahre 2004 und 2005). Für diese Kredite wurde im Einzelnen analysiert,

- » welche Ausfallgründe für die Einzelwertberichtigungen verantwortlich waren,
- » welche Versicherungen der Gewerbekunde hatte und
- » welchen Einfluss fehlende Versicherungen auf den Wertberichtigungsbedarf hatten.

Namentlich wurden die Befragten um eine Einschätzung gebeten, ob im jeweiligen Fall zusätzliche Versicherungsprodukte hilfreich gewesen wären, eine Wertberichtigung vollständig zu verhindern oder zu reduzieren, und wie groß dieser Sicherheitseffekt ihrer Meinung nach insgesamt gewesen wäre.

Der **vierte Teil** des Fragebogens betraf Daten zu den einzelnen Bilanzpositionen und zur Ertragslage der Bank. Die betreffenden Antworten seitens der Bankvorstände wurden im weiteren Verlauf der Analysen für die Ermittlung von Kennzahlen und zur Modellierung und Simulation von Ergebnissen bei alternativen Kreditvergabestrategien mit oder ohne Berücksichtigung von Versicherungsprodukten herangezogen.

Der gesamte Fragebogen wurde an eine Stichprobe im Umfang von zwölf Banken ausgereicht, die aufgrund ihrer heterogenen geografischen Lage, Größe und Kundenstruktur insgesamt möglichst repräsentativ für die deutschen Genossenschaftsbanken sein sollten. Die Fragebögen wurden mittels persönlicher Interviews bearbeitet, so dass etwaige Rückfragen umgehend behandelt und konsistent gehandhabt werden konnten. Außerdem wurden Unplausibilitäten sofort aufgedeckt und kanalisiert. Im Vergleich zu einer rein schriftlichen Befragung konnten somit bessere Ergebnisse gewährleistet werden. Um sich auf Seiten der Banken vorab ein Bild machen und die Befragung mit den erforderlichen Datengrundlagen auch angemessen vorbereiten zu können, wurde der gesamte Fragebogen mit ausreichender Vorlaufzeit vorab zur Verfügung gestellt. »

### » 3 Qualitative und quantitative Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Um es vorwegzunehmen: Nach der Auswertung aller qualitativen und quantitativen Befragungsergebnisse lässt sich zusammenfassend festhalten, dass zusätzlicher Versicherungsschutz im Kreditportfolio der betrachteten Banken deutlich positive Auswirkungen auf den (dann sinkenden) Wertberichtigungsbedarf hat. Die Ergebnisse sind geeignet, betrieblichen Versicherungen im Kreditvergabeprozess ein deutlich größeres Gewicht einzuräumen, und es stellt sich die Frage, ob es nicht sogar erforderlich ist, standardmäßig vor der Kreditvergabe Fragen nach dem Vorhandensein von Versicherungen zu stellen und zumindest die Kreditkonditionen (wenn nicht sogar die Kreditvergabe selbst) vom Versicherungsportefeuille des potenziellen Kreditkunden mit abhängig zu machen. Ausgehend von der vorliegenden, ersten empirischen Untersuchung auf der Basis eines Samples von teilnehmenden Banken und analysierten Kreditfällen könnte eine breiter angelegte Studie diesbezüglich einen gesicherten Aufschluss geben.

Bereits mit der allgemeinen Einschätzung der Wirkungsbeziehungen von Versicherungen auf das Ausfallrisiko von Krediten, die von den Bankvorständen abgegeben wurde (**erster Teil des Fragebogens**), ergab sich ein recht homogenes Bild. Auch wenn fehlender Versicherungsschutz nur von jedem vierten Befragten als bedeutender Kreditausfallgrund genannt wurde, ist die breite Mehrheit der Befragten der Meinung, dass Versicherungen voll und ganz dafür geeignet sind, das Kreditausfallrisiko zu mindern. Dabei wurden die Forderungsausfallversicherung, die Betriebsunterbrechungsversicherung und die Kapitallebensversicherung besonders hervorgehoben. Teilweise wurden auch die Bonitätssteigerung und der mögliche Einfluss auf Kreditkonditionen und Kreditlinien ausdrücklich als eine positive Wirkung von Versicherungsschutz angesehen. Ein Drittel der Befragten sieht zudem die mit dem Abschluss von Versicherungsverträgen verbundenen Provisionen, die die vermittelnde Bank für sich generieren kann, als einen

Vorteil an. Alle befragten Bankvorstände äußerten die Ansicht, dass die Versicherungsverhältnisse des Kunden in den Kreditvergabeprozess integriert sein sollten.

Zur Einschätzung der allgemeinen Auswirkungen von Schadenzahlungen des Versicherten auf die Bewertung der Kreditnehmer und der Kreditbeziehungen durch die Bank (**zweiter Teil des Fragebogens**) gab die Hälfte der Leiter „Marktfolge“ an, dass die Bonität von Kreditkunden in Problemsituationen konkret gestärkt worden sei. Knapp die Hälfte gab zudem an, dass es ohne Versicherungen vermehrt zu Wertberichtigungen gekommen wäre. Einer Integration des Versicherungsschutzes in den Kreditvergabeprozess standen die Leiter „Marktfolge“ überwiegend positiv gegenüber. Insbesondere die Gebäudeversicherung und die Restkreditversicherung sollten zukünftig stärker Berücksichtigung finden. Jeder zweite Marktfolgeleiter räumte ein, dass die Kreditkonditionen seiner Bank aktuell nicht vom vorhandenen Versicherungsschutz beeinflusst seien. Dass das auch in Zukunft so sein wird, denkt hingegen nur noch ein Viertel der Befragten.

Anschließend wurden 113 konkrete Schadenzahlungen, die gewerbliche Kreditkunden der Bank aus ihren Versicherungsverträgen erhalten haben, analysiert und ausgewertet. Bei der Hälfte der betrachteten Fälle lag das Kreditvolumen der Kunden im Bereich bis etwa 80.000 €. Lediglich in 44% der Fälle war die Leistung aus dem betreffenden Versicherungsvertrag als Kreditsicherheit an die Bank abgetreten.

Nach den Antworten der Leiter „Marktfolge“ wäre die generelle Kreditwürdigkeit des Kunden ohne die geleistete Schadenzahlung häufig gesunken. Demnach wäre ohne Versicherungsleistung in gut 15% der Fälle eine Herabstufung um eine Ratingklasse, in knapp 8% der Fälle um zwei Ratingklassen und in 9% der Fälle gar um drei oder vier Ratingklassen notwendig gewesen. Bei einem Drittel aller Fälle hätte ohne Leistungen aus der Versicherung eine Wertberichtigung vorgenommen werden

müssen. Somit hatte die Schadenzahlung der Versicherung in beachtlich vielen Fällen einen messbaren positiven Einfluss auf die Kreditqualität.

Bei der Frage nach der Quantifizierung der aufgrund einer Versicherungsleistung eingesparten Einzelwertberichtigung wurde eine Fallunterscheidung durchgeführt. Einerseits wurden die Fälle betrachtet, bei denen der Kredit nicht ausgefallen ist und aufgrund von Schadenzahlungen eine Einzelwertberichtigung vermieden werden konnte. Die Höhe der in diesen Fällen über alle Banken hinweg vermiedenen Einzelwertberichtigung betrug nach den Angaben der Befragten durchschnittlich je Bank 326.000 €. Andererseits wurden jene Fälle untersucht, bei denen der Kredit zwar ausgefallen ist, in denen ohne die Schadenzahlung der Versicherung jedoch nach Ansicht der Leiter „Marktfolge“ eine noch höhere Einzelwertberichtigung zu bilden gewesen wäre. Aus diesen Fällen ergibt sich infolge der Versicherungsleistungen eine Ersparnis an Einzelwertberichtigungen im Umfang von durchschnittlich 130.000 € je Bank.

Bei den 113 betrachteten Fällen konnten also durch Schadenzahlungen des Versicherten beträchtliche Einzelwertberichtigungen vermieden werden. Die durchschnittliche Ersparnis pro Bank lag demnach bei ca. 456.000 €. Auf das gesamte Kreditvolumen bezogen beträgt die Ersparnis an Einzelwertberichtigungen etwa 10–15%.

Die Gründe für Kreditausfälle und die Wirksamkeit von Versicherungsschutz als Instrument der Kreditsicherung (**dritter Teil des Fragebogens**) können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Auf die Frage nach den wesentlichen Kreditausfallgründen wurde von den Leitern Marktfolge in gut einem Drittel aller Nennungen eine laufende Verlustwirtschaft bzw. eine negative Rentabilität im Kerngeschäft des Kreditnehmers angegeben (Hinweis: Mehrfachnennungen waren möglich). 28% der Nennungen betrafen Probleme im Management. Solche Kreditausfallgründe sind natürlich per se nicht versicherbar.

»

» Ebenfalls bemerkenswert sind die Ergebnisse der Analyse von 234 konkreten Kreditfällen, bei denen eine Einzelwertberichtigung vorgenommen wurde. Über alle Einzelfälle hinweg lag die tatsächlich vorgenommene Einzelwertberichtigung in der Summe bei 34,6 Mio. €. Nach Einschätzung der Leiter „Marktfolge“ – wenn alle Antworten zusammengefasst werden – hätte die kumulierte Einzelwertberichtigung durch passenden Versicherungsschutz um durchschnittlich ca. 331.000 € pro Bank reduziert werden können.

Zusammenfassend ist damit gut begründet, dass die befragten Bankvorstände und Leiter „Marktfolge“ einem verstärkten Einsatz von Versicherungen im Kreditgeschäft positiv gegenüberstehen. Die untersuchten Fälle lassen ebenso den Schluss zu, dass Versicherungsschutz eine positive Auswirkung auf das Kreditgeschäft besitzt.

Aus der betrachteten Stichprobe sind nur begrenzt spezifische Erkenntnisse für einzelne Versicherungssparten und Versicherungszweige abzuleiten. Weiterhin konnte nicht in allen Fällen eine eindeutige Trennung zwischen Firmenkunden- und Privatkundengeschäft vorgenommen werden. Auch lassen sich keine differenzierten Aussagen über die Wirkungen von Versicherungen auf die Kundenbonität in Form der Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) einerseits und der potenziellen Ausfallhöhen (LGD) andererseits treffen.

#### 4 Auswirkungen des Einsatzes von Versicherungen auf die Gesamtbankrentabilität

Nach Auswertung der Fragebögen und Interviews stand ein Datensatz von knapp 350 individuellen Kreditfällen zur Verfügung, so dass auf Basis dieses Samples und der herausgearbeiteten Auswirkungen von Versicherungsprodukten auf potenzielle und tatsächliche Kreditausfälle eine Extrapolation der Ergebnisse auf die Gesamtbankebene möglich war.

Im ersten Schritt wurde aus Jahresabschlussdaten der befragten Kreditinstitute eine

Musterbank aufgebaut. Diese Musterbank ist gekennzeichnet durch folgende Jahresabschlusswerte und Kennzahlen:

- » Provisionsertrag aus dem Vertrieb von Versicherungsprodukten: 1,45 Mio. €
- » Risikovorsorge im Kreditgeschäft: 8,69 Mio. €
- » Jahresüberschuss nach Steuern: 3,72 Mio. €
- » Eigenkapital: 93,6 Mio. €
- » Return on Equity (nach Steuern): 3,97%

Daraufhin war die (entscheidende) Frage zu beantworten, welche Auswirkungen eine verstärkte Integration von Versicherungsprodukten in den Kreditvergabeprozess auf die Jahresabschlussdaten und Kennzahlen der Musterbank hätte. In diesem Zusammenhang sind drei Stellhebel identifizierbar, die in Abbildung 2 visualisiert sind:

- » Aus adäquatem Versicherungsschutz (im wesentlichen Fallgruppe 2 aus Abb. 1) resultiert einzelfallabhängig ein tendenziell besseres Kunden-Rating. Die entsprechend geringere Ausfallwahrscheinlichkeit wird zumindest in den fortgeschrittenen Messansätzen der SolvV in eine niedrigere Eigenkapitalunterlegung übersetzt. Dieses freigeordnete Eigenkapital kann dann in

zusätzliches margengenerierendes Neugeschäft investiert werden, woraus ein höherer Zinsüberschuss für die Bank resultiert. In der vorliegenden Untersuchung wurde dieser Aspekt jedoch außer Acht gelassen, da er zum einen nur für diejenigen Banken überhaupt Relevanz besitzt, die einen der beiden IRB-Ansätze zur Eigenkapitalunterlegung verwenden, und zum anderen auf Basis der verfügbaren Daten dieser Aspekt sich nicht zuverlässig und mit der erforderlichen Exaktheit prognostizieren lässt.

- » Wenn Kreditkunden von Banken einen umfassenden Versicherungsschutz aufweisen, so folgen daraus sowohl eine bessere Kundenbonität (geringere PD) als auch geringere potenzielle Ausfallhöhen (geringerer LGD) aufgrund der Werthaltigkeitsverstärkung von Sicherheiten. Insofern ist davon auszugehen, dass sich die erforderliche Risikovorsorge reduziert (geringerer Wertberichtigungsbedarf).
- » Durch einen umfassenderen Versicherungsschutz der Bankkunden generieren die Kreditinstitute zusätzliche Provisionen aus dem Versicherungsvertrieb. Dies stärkt die bankseitige Ertragsposition.

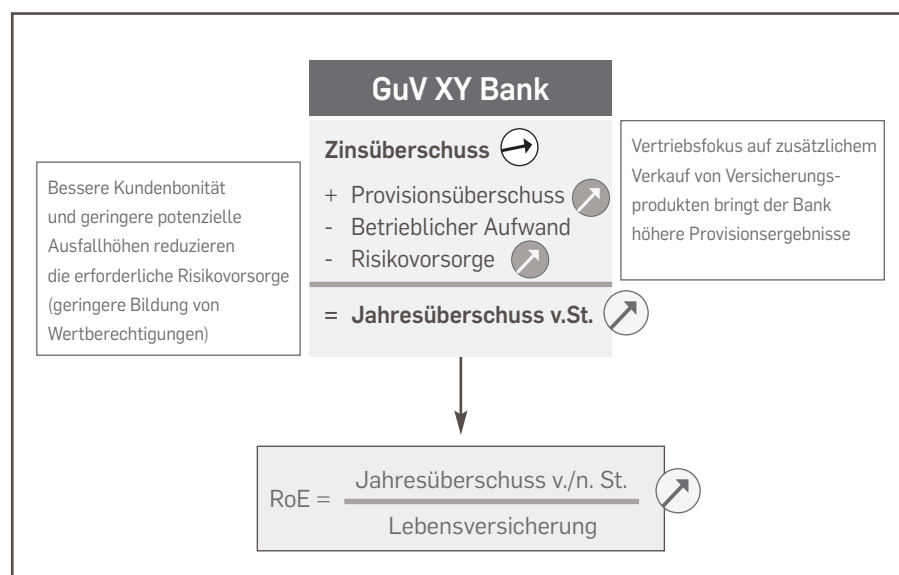


Abb. 2: Ansatzpunkte für Jahresüberschuss-steigernde Maßnahmen

» Die beiden letztgenannten Punkte (Reduktion der Risikovorsorge im Kreditgeschäft sowie Erhöhung der Provisionen) liegen der nachfolgenden Jahresüberschuss-Simulation zugrunde.

Zur Ermittlung der potenziellen Reduktion der Risikovorsorge wurden die beiden in der Befragung analysierten Fallkonstellationen ausgewertet. Auf der Grundlage der tatsächlichen Schadenzahlungen konnte ermittelt werden, dass die ersparten Einzelwertberichtigungen im Durchschnitt der betrachteten Banken bei 456.000 € lagen. Dies bedeutet, dass aus der Grundgesamtheit aller Kreditengagements, bei denen in den letzten zwei Jahren eine Schadenzahlung der Versicherungsgesellschaft geleistet wurde, durch die Versicherung eine zusätzliche EWB-Bildung in genannter Höhe pro Bank entweder verhindert oder vermindert wurde. Dabei ist bemerkenswert, dass die potenziell erforderliche Risikovorsorge bei Krediten, die durch die Schadenzahlung gänzlich verhindert wurde, ca. dreimal so groß ist wie bei der Gruppe der ohnehin wertberichtigungsbedürftigen Kreditfälle, bei denen die erforderliche Einzelwertberichtigung durch die Leistung der Versicherung reduziert wurde. Relativ zur Gesamtrisikovorsorge der Musterbank wäre die Risikovorsorge folglich um 5% höher gewesen, wenn die Versicherungsgesellschaft bei den entsprechenden Kreditengagements keinerlei Schadenzahlungen geleistet hätte.

Es ist unstrittig, dass nicht alle potenziellen Kreditausfallgründe (z.B. Managementfehler) versicherbar sind. Insofern ist selbstverständlich nicht zu erwarten, dass umfassender Kundenversicherungsschutz die Risikovorsorge der Banken vollständig eliminiert. Die quantitative Auswertung der Stichprobe der EWB-Fälle aus den letzten beiden Jahren ergab, dass Einzelwertberichtigungen von durchschnittlich 331.000 € (oder 4% der gesamten Einzelwertberichtigung der Musterbank) nicht erforderlich gewesen wären.

Zwar baut die Analyse auf einer begrenzten Datenauswahl auf (113 Einzelfälle von Schadenzahlungen seitens der R+V-Versicherung und bis zu 25 EWB-Fälle pro Bank), die aber in den beiden Fallkonstellationen zusammen genommen keinerlei Überschneidungen aufwies. Addiert repräsentieren alle Fälle ca. 9% der Risikovorsorge. Der folgenden Simulation liegt die Annahme zugrunde, dass ein umfassender Versicherungsschutz von Kreditkunden zu einer 10%-igen Reduktion des Wertberichtigungsbedarfs führt, was insgesamt noch als konservativ anzusehen sein dürfte.

Der zweite positive Aspekt, der sich für Banken aus der Verbesserung des Versicherungsschutzes ihrer Kreditkunden ergibt, besteht in der Vereinnahmung von Provisionen. Aus den Gewinn und Verlustrechnungen und internen Controlling-Auswertungen der befragten Banken lässt sich entnehmen, dass durchschnittlich lediglich knapp 13% ihrer Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen stammen. Aus dem zugrunde liegenden Datenmaterial und den Interviews konnte geschlussfolgert werden, dass eine 20%-ige Steigerung des Provisionsergebnisses aus dem Versicherungsverkauf realistisch ist.

Zusätzlich ergeben sich natürlich Effekte in Gestalt verminderter Bearbeitungskosten bei einer geringeren Anzahl notleidender Kredite (bei adäquatem Versicherungsschutz hätten 15% der EWB-Fälle vermieden werden können, wodurch zugleich der Umfang der kostenintensiven Spezialbetreuung hätte reduziert werden können), deren Auswirkungen nicht exakt quantifiziert wurden und die insofern der nachfolgenden Ergebnissimulation auch nicht zugrunde liegen.

Unterstellt man also – wie dargestellt – eine Reduktion der Risikovorsorge um 10% und eine Steigerung der Provisionserträge um 20%, so ergeben sich daraus folgende Simulationsergebnisse:

- » Provisionen aus dem Vertrieb von Versicherungsprodukten: 1,74 Mio. €
- » Risikovorsorge im Kreditgeschäft: 7,82 Mio. €
- » Jahresüberschuss nach Steuern: 4,50 Mio. €
- » Return on Equity (nach Steuern): 4,80%

Zusammengefasst bedeutet dies, dass sich die Rentabilität der Musterbank um fast einen Prozentpunkt erhöht – ausschließlich durch die Effekte eines umfassenden Versicherungsschutzes bei den Kreditkunden.

Es ist davon auszugehen, dass die einzusparende Risikovorsorge bei umfassendem Kundenversicherungsschutz noch höher ausfällt, da für die vorliegende Untersuchung lediglich zwei Stichproben aus dem Kreditgeschäft der Banken Verwendung fanden.

Die ermittelten Auswirkungen eines verstärkten Versicherungsschutzes von Kreditkunden sind erheblich. Um das Potenzial, das sich für Banken aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie ergibt, auch realisieren zu können, ist neben zusätzlichen vertrieblichen Anstrengungen und einer engeren Kooperation mit Versicherungsunternehmen vor allem eine systematische Integration von Versicherungsprodukten in die Kreditprozesse der Banken geboten.

Wenn die Banken zukünftig in der Lage sind, die Konsequenzen verbesserten Versicherungsschutzes bei ihren Kreditkunden adäquat in PD und LGD zu übersetzen, wird sich dies über die Dotierung der Risikovorsorge auf Basis des Expected Loss vorteilhaft auf die zu bildenden Wertberichtigungen auswirken. J



# FAIR VALUE IN DER HGB-BILANZ

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic



## 1. Die neuen Regelungen

Mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wird zur Umsetzung der Fair-Value-Richtlinie der Fair Value (beizulegender Zeitwert) als Wertmaßstab für Finanzinstrumente des Handelsbestands in die handelsrechtliche Bilanzierung eingeführt. Die Fair-Value-Richtlinie erzwingt zumindest die wahlweise Möglichkeit einer Bewertung zum Fair Value für Gruppen von Unternehmen im Konzernabschluss. Der noch im Regierungsentwurf des BilMoG enthaltene ursprüngliche Vorschlag einer umfassenden Anwendungspflicht löste eine kontroverse Diskussion aus, die dazu führte, dass nur noch Kreditinstitute und andere Finanzdienstleistungsinstitute Finanzinstrumente mit dem Fair Value bewerten müssen.

Nach § 340e Abs. 3 HGB n.F. sind Finanzinstrumente des Handelsbestands von Kreditinstituten mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich eines Risikoabschlags zu bewerten. Der beizulegende Zeitwert ist gem. § 255 Abs. 4 S. 1, 2 HGB n.F. als Marktwert an einem aktiven Markt und falls ein solcher nicht vorliegt nach einer allgemein anerkannten Bewertungsmethode zu bestimmen. Lässt sich der beizulegende Zeitwert danach nicht bestimmen, sind die Anschaffungskosten nach § 255 Abs. 4 S. 3 HGB n.F. „fortzuführen“. Sofern ein zunächst bestimmbarer beizulegender Zeitwert nicht mehr ermittelbar ist, gilt nach § 255 Abs. 4 S. 4 HGB n.F. der zuletzt ermittelte Zeitwert als Anschaffungskosten, die fortzuführen sind. Die Bilanzierungsregelungen werden von umfangreichen Angabe- und Erläuterungspflichten begleitet.

Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird gem. § 340c Abs. 1 S. 1 HGB n.F. nach Risikoabschlag in voller Höhe GuV-wirksam und dort gem. Formblatt 2 bzw. 3 RechKredV n.F. als Ertrag oder Aufwand des Handelsbestands im Posten Nettoaufwand des Handelsbestands oder Nettoertrag des Handelsbestands erfasst. In den sich als Saldo ergebenden und auszuweisenden Nettoaufwand oder Nettoertrag aus Handelsbestand gehen alle Aufwendungen und Erträge aus Geschäften mit Finanzinstrumenten des Handelsbestands und Handel mit Edelmetallen sowie Auf- und Abwertungen dieser Posten ein.

Ergibt sich ein Nettoertrag aus dem Handelsbestand, so sind gem. § 340e Abs. 4 S. 1 HGB n.F. mindestens 10 % dieses Nettoertrags dem Sonderposten „Fonds für allgemeine Bankrisiken“ und damit dem aufsichtsrechtlichem Eigenkapital gem. § 10 Abs. 2a Nr. 7 KWG zuzuführen. Da die Zuführung den steuerlichen Gewinn nicht mindert, ist sie aus versteuerten Erträgen zu bilden. Die verpflichtende Zuführung hat jedoch nur solange zu erfolgen, bis der Sonderposten 50 % des Durchschnitts der Nettoerträge des Handelsbestands der letzten 5 Geschäftsjahre erreicht, da darüber hinausgehende Beträge frei aufgelöst werden können. Der aus den Netto-

erträgen des Handelsbestands gebildete Sonderposten darf nach § 340e Abs. 4 S. 2 HGB n.F. nur aufgelöst werden, um Nettoaufwendungen, d.h. einen Verlust aus dem Handelsbestand, auszugleichen oder soweit er die 50 %-Grenze übersteigt.

Die Wertänderungen nach Risikoabschlag, aber vor Dotierung des Fonds für allgemeine Bankrisiken sind nach § 6 Abs. 1 Nr. 2b. EStG n.F. auch steuerlich zu erfassen; Teilwertabschreibungen sind ausgeschlossen. Ein sich bei Erstanwendung ergebender Gewinn darf gem. § 52 Absatz 16 S. 10 HS 2 EStG n.F. zur Hälfte den steuerlichen Gewinn mindernd in eine Rücklage eingestellt werden, die im folgenden Wirtschaftsjahr Gewinn erhöhend aufzulösen ist.

Die dargestellten Neuregelungen sind nach Art. 66 Abs. 3 EGHGB n.F., § 52 Absatz 16 S. 10 EStG n.F. auf Abschlüsse für nach dem 31. Dezember 2009 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden, eine frühere Anwendung ist für Abschlüsse für nach dem 31. Dezember 2008 beginnende Geschäftsjahre zulässig, wobei dann auch die anderen in Art. 66 Abs. 3 EGHGB genannten Regelungen angewandt werden müssen.

Die recht knappen gesetzlichen Regelungen führen zu einer Vielzahl von Auslegungsproblemen insbesondere im Hinblick auf die Fragen, was ein Finanzinstrument ist, wie der Handelsbestand abzugrenzen ist und wie der zu bilanzierende Wert zu bestimmen ist.

## 2. Unbestimmte Rechtsbegriffe

### 2. 1 Finanzinstrument

Während die Regierungsbegründung zum BilMoG einen relativ offenen Begriff „Finanzinstrument“ sieht, muss bei sachgerechter Auslegung der auf europäischem Recht beruhenden gesetzlichen Regelung unter Beachtung von Art. 42a Abs. 2-4 der Bilanzrichtlinie auf die inzwischen vorliegende enumerative Aufzählung der europäischen „Markets in Financial Instruments Directive“ (MiFiD) zurückgegriffen werden. »

» Danach wären insbesondere übertragbare Wertpapiere, Geldmarktinstrumente, Anteile an bestimmten Investmentfonds, Verbindlichkeiten, die Teil eines Handelsbestands oder derivative Finanzinstrumente sind, andere bestimmte Derivatkontrakte sowie nicht der eigenen Bedarfsdeckung dienende Warenkontrakte, bei denen jede der Vertragsparteien zur Abgeltung in bar oder durch ein anderes Finanzinstrument berechtigt ist, als Finanzinstrumente zu berücksichtigen. Hiervon bestehen dann wiederum Ausnahmen, beispielsweise für bis zur Fälligkeit gehaltene nicht-derivative Finanzinstrumente, nicht für Handelszwecke gehaltene vergebene Darlehen und originäre Forderungen, Anteile an Tochtergesellschaften, assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, von der Gesellschaft ausgegebene Eigenkapitalinstrumente sowie Verbindlichkeiten, die weder Derivate sind noch zum Handelsbestand gehören.

Auf deutsche Gesetzesregelungen, wie § 1 Abs. 11 KWG, und auch auf die IFRS kommt es für die Praxis dann allenfalls ergänzend unter Beachtung des europarechtlich vorgegebenen Rahmens an.

## 2. 2 Handelsbestand

Die Beschränkung auf zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente soll Instrumente der Fair-Value-Bewertung unterziehen, bei denen bereits im Erwerbszeitpunkt die Absicht zur Gewinnerzielung aus kurzfristigen Preisschwankungen vorlag. Die schon bei Zugang vorzunehmende Zuordnung zum Handelsbestand hat nach vom Kreditinstitut zu bestimmenden nachprüfbaren Kriterien i.S.v. § 1a Abs. 4 KWG zu erfolgen. Eine spätere Zuordnung ist nach § 340e Abs. 3 Satz 2 HGB n.F. unzulässig.

Die Beschränkung der Fair-Value-Bewertung auf den Handelsbestand ist jedoch mit der Fair-Value-Richtlinie unvereinbar. Diese sieht die Bewertung aller Finanzinstrumente außer den explizit ausgeschlossenen zum Fair Value vor. Die Richtlinie bezieht sich wie dargestellt gerade bei konkreten Finanzinstrumenten auf einen Handelsbestand und enthält in Art. 42a Abs. 3 explizit eine Beschränkung auf Verbindlichkeiten im Handelsbestand, die keine derivativen Finanzinstrumente sind. Daraus lässt sich schließen, dass keine allgemeine Beschränkung auf den Handelsbestand erfolgen kann. Den deutschen Rechtsanwender mag die nicht europarechtskonforme gesetzliche Regelung nicht kümmern, liegt doch eine europarechtlich zu ahnende Vertragsverletzung der Bundesrepublik Deutschland vor.

Nach erstmaliger Zuordnung ist eine Ausgliederung aus dem Handelsbestand nur in folgenden Fällen statthaft:

» Nach § 340e Abs. 3 S. 4 HGB n.F. können Finanzinstrumente in eine Bewertungseinheit nach § 254 HGB n.F. einbezogen werden, wobei nach Beendigung der Bewertungseinheit eine Rückgliederung in den Handelsbestand zu erfolgen hat.

» Nach § 340e Abs. 3 S. 3 HGB n.F. hat bei Aufgabe der Handelsabsicht aufgrund außergewöhnlicher Umstände, insb. bei schwerwiegender Beeinträchtigung der Handelbarkeit des Finanzinstruments, eine Ausgliederung aus dem Handelsbestand zu erfolgen.

Ein, wenn auch massiver, Preisrückgang für ein Finanzinstrument wie in der aktuellen Finanzkrise begründet keine Beeinträchtigung der Handelbarkeit. Diese Bedingung wird nur dann erfüllt sein, wenn im Einzelfall eine Veräußerung nicht möglich ist, weil nachhaltig keine Käufer vorhanden sind. Ob ein dem Kreditinstitut annehmbar erscheinender Preis erzielt werden kann, ist dabei irrelevant.

## 2. 3 Bewertung

Eine Legaldefinition des beizulegenden Zeitwertes enthält das deutsche Recht nicht. Die IFRS enthalten sachverhaltsbezogene Begriffe, etwa nach IAS 32.11: „Der beizulegende Zeitwert ist der Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden könnte.“

Der Fair Value wird konzeptionell als absatzmarktseitiger Marktwert verstanden. Der Überlegung liegt ein Marktmodell zugrunde, das an einen vollkommenen Markt angelehnt ist. Dabei wird angenommen, dass es sich beim gegenwartsbezogenen Marktwert und damit beim Fair Value um die Markteinschätzung des Barwertes künftig aus dem Vermögensposten erzielbarer Cash Flows handelt bzw. für Schulden um den Barwert den Markterwartungen über die zu leistenden Cash Flows.

Die Regelung des § 255 Abs. 4 HGB n.F. verweist zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts auf den Preis an einem aktiven Markt und ersatzweise auf allgemein anerkannte Bewertungsmethoden. Mittels solcher Bewertungsmethoden kann die Ableitung aus Preisen für Bestandteile des Finanzinstruments bzw. aus dem Preis für ein vergleichbares Instrument und über sonstige Bewertungsmodelle, etwa DCF-Methode und Optionspreismodelle, erfolgen.

Das Gesetz enthält keine Regelung zur Ermittlung des geforderten Risikoabschlags. Die Materialien verweisen hier nur auf die Ermittlung auf Basis der in der internen Risikosteuerung nach bankenaufsichtsrechtlichen Vorgaben verwendeten finanzmathematischen Verfahren, etwa Value at Risk, wodurch erhebliche Spielräume geschaffen werden. Die Fair-Value-Richtlinie sieht zu Art. 42b einen derartigen Abschlag nicht vor und sachlich ist er auch nicht begründet, weil bei sachgerechter Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes die vom Markt erwarteten Risiken eingepreist sind. Eine darüber hinausgehende Risikovorsorge wäre sachgerecht über eine Rücklagenbildung durchzuführen, wie sie über die Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken, wenn auch nicht steuerwirksam, begrenzt vorgesehen ist.

### » 3. Fair Value – Fortschritt oder Rückschritt?

#### 3. 1 Fair Value und Abschlusszwecke

Die Bewertung mit dem Fair Value hat zum Zweck, den Abschlussadressaten ein verbessertes Bild vom Bericht erstattenden Unternehmen zu geben als bei Bewertung zu fortgeführten historischen Kosten. Um dies zu erreichen, müsste der Fair Value eine für die Adressaten entscheidungsrelevante Größe sein. Überwiegend auf US-amerikanische Rechnungslegungsregelungen für Finanzinstrumente bezogene Untersuchungen der empirischen Kapitalmarktforschung wie auch Analysen des Informationsbedarfs der Adressaten deuten zwar in den letzten Jahren auf einen Informationsvorteil der Zeitbewertung hin, leiden aber teils unter methodisch bedingten Einschränkungen in der Aussagekraft und kommen zudem nicht immer zu einhelligen Ergebnissen.

Fraglich ist, ob der Fair Value konzeptionell überhaupt eine die Adressaten des Unternehmensabschlusses interessierende Größe darstellt. Das Informationsinteresse ist auf die aus dem Investment in ein Unternehmen zu erwartenden Nettozahlungen und das mit den Erwartungen verbundene Risiko gerichtet und damit letztlich auf den Unternehmenswert. Den Anforderungen der Adressaten genügende Informationen werden durch eine Bewertung zum Fair Value aber nur eingeschränkt vermittelt. Die Ursache hierfür liegt zunächst darin, dass ein anonymer Marktwert ermittelt werden soll, der die besondere Nützlichkeit des Bewertungsobjektes für das bilanzierende Unternehmen nicht immer zum Ausdruck bringt, sondern stattdessen auf einen aktuellen Absatzmarktwert abzielt. Besonders plastisch lässt sich dies außerhalb der Finanzinstrumente am Beispiel eines Grundstücks zeigen, das ein Unternehmen für betriebliche Erweiterungszwecke erwirbt und einen Überpreis gemessen am Marktpreis zahlt, weil die Erweiterungsmöglichkeit die Verlegung des gesamten Betriebs vermeidet. Der Überpreis spiegelt sich nicht im Fair Value wieder, weil die betriebsindividuell besondere Nützlichkeit sich nicht in der Markteinschätzung für vergleichbare Grundstücke niederschlägt. Dennoch hat das Grundstück für das Unternehmen den bezahlten Wert, erspart es doch die Ausgaben für eine Alternativinvestition. Aus Sicht des bilanzierenden Unternehmens und damit auch aus der des Kapitalgebers ist ein Rekonstruktionskosten- bzw. Wiederbeschaffungswert relevant.

Bei Finanzinstrumenten, insb. bei Handel an einem funktionsfähigen Markt, wird sich jedoch regelmäßig keine signifikante Abweichung des unternehmensindividuellen Wertes vom Fair Value ergeben. In der Folge kann der Fair Value hier durchaus als vertretbarer Zeitwert herangezogen werden. Liegt jedoch kein beobachtbarer Marktwert für ein Finanzinstrument vor, ergibt sich das Problem, den Wert zu ermitteln, der sich an einem funktionsfähigen Markt ergeben hätte, gäbe es diesen denn. Der dabei geforderte Rückgriff auf Marktdaten und -erwartungen löst bei fehlendem Markt erhebliche Probleme aus, was im Rahmen des Wegfalls von Märkten im Zuge der derzeitigen Finanzkrise deutlich wurde.

Durch eine Bewertung ausgewählter Finanzinstrumente mit dem Fair Value wird der eigentlich interessierende Unternehmenswert nur besser approximiert als bei traditioneller Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten. Eine weiter verbesserte Informationsversorgung würde eine erhebliche Ausweitung der Zeitbewertung und letztlich die Bilanzierung eines originären Geschäfts- oder Firmenwertes erfordern, wie es in der Literatur schon vorgeschlagen wurde. Zudem ist eine branchenbezogene Beschränkung der Fair-Value-Bewertung der Erfüllung der Informationsfunktion nicht zuträglich.

Im Hinblick auf die Zahlungsbemessung, also die Ermittlung eines ausschüttbaren Gewinns und einer Steuerbemessungsgrundlage, ist die Bewertung zum Fair Value nach Wortlaut und Wortsinn von § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB nicht unproblematisch, werden doch unter glattem Verstoß gegen das vorherrschende Realisationsprinzip nur realisierbare, jedoch nicht realisierte positive Erfolgsbeiträge gezeigt. Nicht akzeptabel im Hinblick auf eine Gläubiger schützende Erhaltung der Kapitalbasis ist die Ausschüttbarkeit und Besteuerung unrealisierter Gewinne, auch nicht nach Abzug eines mehr oder weniger willkürlichen Risikoabschlags und begrenzter Dotierung des Fonds für allgemeine Bankrisiken. Das Realisationsproblem ließe sich jedoch durch eine europarechtskonforme Rücklagenbildung und Verzicht auf eine Besteuerung unrealisierter Gewinne leicht beheben.

#### 3. 2 Fair Value als Krisenursache

Teils wird die Bewertung von Finanzinstrumenten mit dem Fair Value wegen Anreizproblemen im Zusammenhang mit einer erfolgsabhängigen Entlohnung und vor allem wegen des Abwertungsbedarfs bei Wertminderungen als Mitursache für die aktuelle Finanzkrise gesehen. Dem Anreizproblem hat sich der Gesetzgeber jüngst mit dem Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz durch Schaffung eines Zwangs zur Vereinbarung längerfristig wirkender erfolgsabhängiger Honorierungen gewidmet.

Die Argumentation zum Abwertungsbedarf zielt auf den Gedanken, würde man auf eine Zeitbewertung verzichten, wären keine Wertminderungen mehr zu erfassen, Vertrauen würde in den Markt zurückkehren und die Krise wäre abgemildert – oder drastischer ausgedrückt, der Markt wäre ‘fooled by the numbers’. Eine solche Auffassung erscheint naiv, denn in einer globalen Vertrauenskrise an den Finanzmärkten die allen bekannte Möglichkeit zum Verstecken von Verlusten zu bieten, wird kaum Vertrauen schaffen. Zudem ist bei Vorliegen informationseffizienter Märkte mangels Information keine angemessene Preisbildung möglich oder Märkte finden gar nicht mehr statt. Im Übrigen besteht auch bei einer Bewertung auf Basis historischer Kosten bei Wertrückgängen Abwertungsbedarf.

»

» Eine Verschleierung von Wertminderungen würde weiteres Misstrauen säen und eine Verfestigung der Krise wegen Erwartung weiterer Belastungen begünstigen. Auch eine ausführliche Analyse der SEC zu den Krisenursachen im Jahr 2008 geschlossener Banken kommt zum Ergebnis: „Even as it relates to defaults, the accounting for and reporting of defaults should not be viewed as causing a failure, but rather, a means of providing information used by market participants and others to evaluate an entity.“ Die Ursachen für die derzeitige Finanzkrise liegen in der Geschäftstätigkeit und nicht in deren Abbildung: „...and it must not be deterred by throwing an accounting cloak over very real and sizeable problems“ (Ryan).

#### 4. Fazit und Ausblick

Vor dem heftigen Widerstand der Praxis einknickend ist dem Gesetzgeber weder ein großer Wurf gelungen noch eine vollständig europarechtskonforme Umsetzung der Fair-Value-Richtlinie. Die entscheidenden Akteure für eine künftig informativere Finanzberichterstattung sitzen ohnehin nicht in Deutschland. Hier bleibt abzuwarten, was die derzeitige Diskussion und die Reformbestrebungen zur Fair-Value-Bewertung auf internationaler Ebene bringen und wann diese sich in Deutschland in größerem Umfang auswirken werden. Das eigentliche Informationsdefizit kann aber auch eine umfassendere, jedoch auf Finanzinstrumente begrenzte Zeitbewertung nicht allein lösen.

Weiterführend zum Thema und zu weiteren Quellen: Mujkanovic, Die Bewertung von Finanzinstrumenten zum fair value nach BilMoG, Unternehmenssteuern und Bilanzen (StuB) 2009, S. 329 ff.

## ASSISTANCE IN DER FINANZDIENSTLEISTUNG – SERVICE ALS GESCHÄFTSMODELL

Prof. Dr. M. Müller-Reichart, Kopitzki I., Krenzer S. (Tutorinnen des Lehrstuhls)



Perpetuierende Studie der Europ Assistance Versicherungs AG zum Servicebedarf Deutschlands in Zusammenarbeit mit der University of Applied Sciences Wiesbaden



#### 1. Geschäftsmodellwandel als Konsequenz aktueller Marktentwicklungen

Im vergangenen Jahrzehnt wurde die deutsche Finanzdienstleistungswirtschaft gezwungen, Wachstumsgrenzen zu akzeptieren. Auf einem weitgehend gesättigten Markt zeigte sich im Retailgeschäft eine degressive Entwicklung der Geschäfts- und Vertragsstückzahlen wie auch der Beitragseinnahmen und betrieblichen Erträge. Inflationsbereinigt muss für den Retailbereich in der Tendenz sogar von einer Stagnation des Finanzdienstleistungsmarktes gesprochen werden. Als plakatives Beispiel konnten zum Beispiel weder die Versicherungsdurchdringung (Beitragseinnahmen im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt) noch die Vor-



sorgequote (Beitragseinnahmen in Relation zum verfügbaren Einkommen) in den vergangenen Jahren einen Wachstumspfad beschreiten. Zum Ende dieses Jahrzehnts wird nun insbesondere der Bankenmarkt aber auch die Versicherungswirtschaft von der internationalen Finanzmarktkrise heimgesucht – sei es auch nur indirekt über Gesamtmarktzusammenhänge. Weltweit verloren Banken innerhalb eines Jahres bis zu 90 % ihres Marktwertes und selbst substanzstarke Unternehmen der Assekuranz mussten im Jahre 2008 einen Verlust von 30 % bis 60 % ihrer Börsenwerte beklagen. Aufgrund der entstehenden Kapitalknappheit und eines von Misstrauen geprägten Interbankenmarktes werden nun notwendige Finanzierungsströme unterbrochen und Kredite nur noch restriktiv vergeben. Zentralbanken versuchen durch ein Absenken der Leitzinsen dieser Entwicklung entgegen zu wirken, beschwören somit aber gleichzeitig das Gespenst der Stagflation herauf. Gleichzeitig steigt das Preisniveau der Versicherungswirtschaft vor dem Hintergrund der durch Kapitalknappheit erhöhten Rückversiche- »



» rumpungsprämien an. All diese Entwicklungen erschweren die Wettbewerbssituation der Banken und Versicherungsunternehmen auf einem sowieso von Verbraucherunsicherheit und Stornobereitschaft sensibilisierten Markt.

In diesem pessimistischen Umfeld ist die Finanzdienstleistungswirtschaft aufgefordert, ihr Geschäftsmodell zu analysieren und ihre verbliebenen Wachstums- und Ertragspotenziale zu identifizieren. Eine Studie der Boston Consulting Group ermittelte anhand empirischer Erfolgsgeschichten europäischer Versicherungsunternehmen konkrete Benchmarkparameter wachstumsstarker Unternehmen. Neben den Attributen „Kostenführerschaft“, „Vertriebsdominanz“ und „Nutzung strategischer Partnerschaften“ wurden insbesondere der „Kunden- und Zielgruppenfokus“ als Erfolgstreiber fokussiert. Dieser Kundenfokus sollte somit als Treiber einer den Marktgegebenheiten angepassten Finanzdienstleistungswirtschaft wirken.

In einem schwieriger gewordenen Gesamtmarktumfeld sind Bank- und Versicherungsprodukte in Finanz- und Absicherungsfragen gleichzeitig Problemlöser, Kümmerer, Nothelfer und materieller Finanzausgleich und drängen sich durch ihre „Hilfsideologie“ eigentlich als Kundenbindungsinstrument im Sinne des bereits angesprochenen Kundenfokus auf. Dass die Branche mit ihren Produkten aber immer wieder Akzeptanzprobleme erlebt, lag in der Vergangenheit an der singulären Ausrichtung der rein materiellen Finanzierung- und Entschädigungsleistung vor dem Hintergrund des fehlenden Verständnisses eines abstrakten Finanzierungs-, Investitions- und Dauerschutzversprechens. Dagegen würden Bank- und Versicherungsprodukte zahlreiche Anknüpfungspunkte für Service-, Unterstützungs- und Hilfsleistungen (in Form von Assistanzaspekten) bieten, die dem Finanzdienstleistungskunden wichtige Lebensbereiche in gebührender Weise abrunden würden. Mittels dieser Service- und Assistancelleistungen könnte die Finanzdienstleistungswirtschaft eine Geschäftsmodellveränderung betreiben, die ihren krisenbedingten Imageverlust ausgleichen würde.

Die Serviceerwartung der deutschen Bevölkerung im Vergleich zur Assistenzbereitschaft deutscher Banken und Versicherungen stellt das Forschungsziel der perpetuierend erstellten, bundesweit eruierten Studie „Assistance Barometer“ dar. Jährlich wird diese Studie von der renommierten Assistance-Gesellschaft „Europ Assistance“ initiiert, vom bekannten Marktforschungsinstitut Wickert durchgeführt und von der Hochschule RheinMain in Wiesbaden wissenschaftlich betreut.

## 2. Service-Erwartungen der deutschen Bevölkerung

Analog zum Vorjahr nahmen erneut 502 private Haushalte aktiv an der bundesweiten Befragung zur Einschätzung von Assistenz- und Serviceleistungen teil. Dieser erhaltene Rücklauf entspricht einem repräsentativen Querschnitt der deutschen Bevölkerung. Die Teilnehmer der Studie teilten sich gleichmäßig in männliche und weib-

liche Befragte auf. Differenziert nach dem Alter der Befragten dominierte die Gruppe der 30-49-jährigen (über ein Drittel der Befragten), gefolgt von den älteren Zielgruppen der 50 bis 64-jährigen sowie der über 65-jährigen (jeweils gut ein Fünftel der Befragungsguppe). Jüngere Altersklassen unter 30 Jahren waren bei dieser Befragung eher unterrepräsentiert, womit angesichts der somit dokumentierten Befragungsteilnahme ein deutliches Signal für die überproportionale Servicenachfrage älterer Mitbürger gegeben wurde.

Die Haushaltsgröße zeigte sich in der Studie als Abbild bundesdeutscher Verhältnisse, indem 15 % Single- und 29 % Erwachsenen-Haushalte (sog. DINKS Double Income No Kids) immerhin 28 % Familienhaushalte und 24 % Seniorenhaushalte gegenüberstanden. Alleinerziehende Haushalte nahmen nur mit einem Anteil von 5 % an der Studie teil. Zudem wurde die vorliegende Studie über alle 16 Bundesländer hinweg durchgeführt (sog. Area-Methode), wobei die Befragtenzahlen annähernd in Proportionalität zur Bundeslandpopulation gewählt wurden.

Service- und Assistancelleistungen sind in der Form eines Produktzusatznutzens für 56 % der Bevölkerung sehr wichtig oder wichtig. Immerhin konnte sich somit die Bedeutung des Servicegedankens gegenüber dem Vorjahr in nur 12 Monaten um 8 Prozentpunkte steigern. Jedoch legen immer noch über 20 % der bundesdeutschen Bürger auf Serviceleistungen überhaupt keinen Wert. Ein signifikanter Trend zur Serviceerwartung ist jedoch erkennbar.

Service- und Assistancelleistungen sollten als Zusatznutzenelement für 65 % der Bevölkerung ein kostenloser Produktbestandteil sein – gegenüber dem Vorjahr nahm dieser Wert um 4 Prozentpunkte zu und demonstriert somit die steigende Erwartung eines im Produkt inkludierten Servicekomplettangebotes. Analog zum Vorjahr wären aber 28 % der Bevölkerung bereit für Serviceleistungen einen separat ausgewiesenen Obolus zu entrichten.

Wenn Erfahrungen mit Assistancelleistungen bestehen, so werden diese in der deutschen Bevölkerung besonders durch die Kfz-Assistance repräsentiert. Mit deutlichen Abstrichen wurde die Reise- sowie die Seniorenassistance genannt, während alle anderen Assistenzkategorien (Gesundheits-, Wohn-, Familienassistance) quasi unbekannt sind. Schlussendlich muss die Grundaussage somit bestehen bleiben, dass Assistance ihren Zusatznutzen erst durch den eigentlich tabuisierten (da mit einem Problem verbunden) „Moment of Truth“ des Leistungs- oder Schadenfalles beweisen kann und muss. Sobald ein Teilnehmer der Studie Erfahrungen mit der Kfz-Assistance gemacht hatte, bewertete er diese mit einem sehr guten Durchschnittswert von 1,76 (Schulnotensystem 1= sehr gut, 6= ungenügend). Auch die bei wenigen bekannte Gesundheits- (2,22) und Reiseassistance (2,43) erhielten gute Zensuren. Assistance gewinnt mit der einmaligen Erfahrung sprunghaft an Wert. »

» Die Bedeutung von Service- und Hilfsleistungen korreliert signifikant mit dem Alter der Befragten. Im Gegensatz zum Vorjahr manifestiert die Studie 2009 eine deutlich erhöhte Serviceerwartung bei älteren Befragungsteilnehmern über 65 Jahre. Während alle anderen, jüngeren Altersklassen eine Servicebedeutung mit ca. 55 % Zustimmung erkennen, wächst dieser Wert bei der ältern Altersklasse auf 62 % an. Je jünger, desto unwichtiger wird der Servicegedanke seitens der Bevölkerung eingeschätzt. Analog steigt auch die Bereitschaft einer separaten materiellen Entlohnung der Service- und Assistancleistung mit zunehmendem Alter an.

In allen Altersklassen werden Assistancleistungen nicht von Banken, sehr wohl aber von Versicherungsunternehmen erwartet. Dabei steigt die Erwartungshaltung einer Versicherungsassistance konsequent signifikant mit dem Alter des Versicherungsnehmers an. Bis zu 77 % der über 50-jährigen erwarten von ihrer Versicherungsgesellschaft Assistanceangebote in den Bereichen Kfz, Reise, Gesundheit, Senioren, Wohnen und Familie. Herausragend ist dabei die Erwartung der Kfz-Assistance (74 % Zustimmung der „fahraktiven“ Altersklassen 20–65 Jahre), der Gesundheits-Assistance (72 % der Altersklassen über 20 Jahre mit deutlich nach Alter ansteigendem Wert) und der Wohn-Assistance (65 % über alle Altersklassen). Eine signifikante Nachfrage von über 72 % offenbart die Zielgruppe der über 65-jährigen für den Bereich der Senioren-assistance.

Über die einzelnen Bundesländer betrachtet zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr erstmals eine signifikante Unterscheidung der Assistance-Akzeptanz. Während die Bundesländer Saarland, Sachsen, Mecklenburg Vorpommern und Hamburg den Service- und Assistancedgedanken mit über 80% Zustimmung als wichtig oder sehr wichtig einstufen, bewegen sich die anderen Bundesländer eher auf einem Niveau um die 60%. Insbesondere die bevölkerungsstarken Bundesländer Bayern und Nordrhein-Westfalen weisen mit weniger als 50 % Zustimmung eine deutlich geringere Serviceerwartung auf. Analog zum Vorjahr zeigte sich eine deutlich erhöhte Serviceerwartung in den fünf neuen Bundesländern, während die alten Bundesländer hier eher zurückhaltend agierten.

Bankenassistance wird mit Ausnahme der Reiseassistance von allen Einkommensgruppen, insbesondere von höheren Einkommensgruppen, negiert und als perspektivlos betrachtet. Dagegen ist der Zuspruch gerade dieser Einkommensgruppe für ein Assistanceangebot von Versicherungsgesellschaften besonders ausgeprägt. Mit teilweise 20 %-Punkten Unterschied erwartet die höchste Einkommensgruppe (monatliches Nettoeinkommen über 4.000.- €) von ihrer Versicherungsgesellschaft Angebote zur Kfz-Assistance (85 % Zustimmung), zur Gesundheits- (81 % Zustimmung) und Reiseassistance (73 % Zustimmung), sowie ebenso zur Wohn- (71 %), Senioren- und Familienassistance (je 68 % Zustimmung).

Geschlechtsspezifisch erweist sich die Ansprechbarkeitsneigung für Service- und Assistance-Leistungen bei Frauen tendenziell stärker als bei Männern. Obwohl der Bekanntheitsgrad des Assistancebegriffs bei Männern deutlich höher als bei Frauen ausfiel, war der Zuspruch der Frauengruppe für Assistance-Angebote stets höher, womit Frauen auch eher bereit wären, für derartige Leistungen eine separate Honorierung zu akzeptieren.

Gemessen an der Haushaltsstruktur zeigt sich die hohe Bedeutung von Service- und Assistancleistungen insbesondere bei Seniorenhaushalten. Während Single-Haushalte zwar mit deutlichem Abstand über die größte Assistanceerfahrung verfügen (10 Prozentpunkte höhere Erfahrung als alle anderen Haushaltsstrukturen) stufen sie Serviceleistungen nur zu 48 % als sehr wichtig oder wichtig ein, während sich dieser Wert bei Seniorenhaushalten auf 66 % beläuft.

### 3. Bewertung der Assistance-Leistungen von Banken und Versicherungen aus Sicht der deutschen Bevölkerung

#### 3. 1. Bewertung der Assistance-Leistungen von Banken

Reiseinformationen, Personenrückholung aus dem Urlaub, medizinische Betreuungsleistung, sowie Reiseversicherung aller Art wurden im Vorjahr von den Bundesbürgern in deutlicher Mehrheit als eigenständige Bankdienstleistungen abgelehnt. Sobald ein umfassender Reiseschutz aber in einer EC- oder Kreditkarte integriert wäre, würde die Mehrheit der Bundesbürger (57 % laut aktueller Studie) diese Assistancleistung mittlerweile sehr wohl befürworten.

Bei Unfall, Krankheit und Arbeitslosigkeit würden sich über 60 % der befragten Bundesbürger eine Unterstützung des bestehenden Kreditverhältnisses durch ihre Bank wünschen. Der Assistancedanke sollte somit das Adressenausfallrisiko durch äußere und die persönliche Bonität tangierende Ereignisse berücksichtigen.

#### 3. 2. Zukunfts-Assistance von Banken

Tendenziell wird der Assistance-Gedanke in Verbindung mit Bankprodukten eher abstrakt und somit skeptisch gesehen. So können sich gerade einmal 10 % der Befragten eine Kfz-, Reise-, Gesundheits-, Senioren oder Familienassistance seitens ihrer Bank vorstellen. Lediglich die Wohnassistance würde für über 20% der Befragten als Bankangebot Sinn machen.

Jedoch würden 83 % (vgl. im Vorjahr 80 %) der Befragten im Falle eines durch Dritte verursachten EC- oder Kreditkartenmissbrauchs die komplette Schadenübernahme durch die Bank befürworten. Die hierzu notwendige Versicherungslösung müsste in die Kartengebühr integriert werden, stöße aber auf Akzeptanz bei den Bankkunden. Auch ein Bargeldvorschuss in Notfällen würde von 70 % (Vgl. VJ 73 %) der befragten Bankkunden präferiert, müsste aber ebenso durch eine Versicherungslösung in die vom Kunden akzeptierte Gebührenkalkulation Eingang finden. »

» Bank und Assistance schließen sich somit nicht generell aus. Es muss nur ein Andocken konkreter, Notfall orientierter Assistanceleistungen an Kernprodukte der Bank erfolgen. Abstrakte Assistanceangebote werden eher mit Versicherungsprodukten in Verbindung gebracht. Bankenassistance muss dagegen den konkreten, das Bankprodukt (Kreditfinanzierung, Sparprozess, Kartenmissbrauch) betreffenden Schadenfall fokussieren.

### 3. 3. Bewertung der Assistance-Leistungen von Versicherungen

Besonderen Wert legt der deutsche Versicherungsnehmer auf die konkrete Notfallhilfe im Schadenfall als Zusatzleistung zur reinen Schadendeckung (mit über 90 % Zustimmung der Bedeutung dieser Notfallhilfe wurde der Vorjahreswert bestätigt). Nachdem im Schadenfall die Versicherungsgesellschaft lediglich die vertraglich vereinbarte materielle Entschädigung leistet, ist dem deutschen Versicherungskunden auch die Organisation der Reparaturmaßnahmen zur Schadensbeseitigung mit über 80 % sehr wichtig oder wichtig. Auch in dieser Frage konnte die Homogenität zu den Vorjahreswerten bestätigt werden.

Die hohe Akzeptanz von Assistanceleistungen bei Versicherungsverhältnissen zeigte sich in den geäußerten Assistancepotenzialen der Versicherungswirtschaft. So können sich 71 % der Befragten Kfz- und Gesundheitsassistanceangebote ihrer Versicherung vorstellen. 65 % der Befragungsteilnehmer würden sich Leistungen im Rahmen der Wohnassistance, 61 % Angebote der Reiseassistance und über 58 % Produkt- und Serviceideen der Senioren- und der Familienassistance wünschen.

Die hohe Bedeutung von Assistanceleistungen zeigt sich insbesondere im Kraftfahrzeugbereich. Über 71 % halten eine Pannen und Abschlepphilfe im Schadenfall für sehr wichtig oder wichtig und bestätigen somit den Vorjahreswert. Dagegen ist der Zuspruch zu einem Kfz-Komplettschutzbrief von 68 % im Vorjahr auf nunmehr 62 % abgesunken. Analog konnte auch die komplette organisatorische Schadenabwicklung und -koordination bei Kfz-Unfällen statt 73 % Zuspruchs im Vorjahr nur noch einen Nachfragewert von 68 % erzielen.

Sobald eine Reise mit einem potenziellen Schaden respektive einer Erkrankung verbunden wird, wird das Versicherungsunternehmen wieder zum erwünschten Problemlöser im Rahmen der Reiseassistance. Mit im Vergleich zum Vorjahr steigender Tendenz wird die Organisation der medizinischen Vor-Ort-Betreuung (75 % Zuspruch), sowie die Reisekrankenversicherung mit Krankenrücktransport (77 % Zuspruch) nachgefragt. Selbst allgemeine Reiseversicherungen wie Rücktritts-, Abbruch-, Gepäckversicherung werden von einer Mehrheit der Befragten erwartet und verlangt.

Im Gesundheitsbereich wünschen sich mit 79 % der Befragten eine deutliche, gegenüber dem Vorjahr nochmals um zwei Prozent-

punkte angestiegene, Mehrheit eine persönliche Beratung und Unterstützung im Umgang mit Krankenhäusern, Krankenkassen und Behörden. Das Angebot eines Gesundheitsmanagers wird verhältnismäßig positiv erachtet. Während im Vorjahr 51 % der Bundesbürger einen derartigen „Kümmerer“ ablehnten, würde ihn nun der gleiche Prozentsatz befürworten. Auch das Angebot eines Gesundheitsmanagers für nahe Angehörige, der sich bei Unfall oder Krankheit um diese kümmert, würde die gleiche, knappe Mehrheit finden. Die Meinung über die Bedeutung dieses abstrakten Gesundheitsmanagers kann somit als überaus befürwortend angesehen werden.

Nachfrageintensiver zeigt sich das Bild im Seniorenbereich. Eine persönliche Beratung und Unterstützung bei Pflegefällen (Pflegeeinstufung, Pflegesätze, Kostenübernahme) würde analog zum Vorjahr von knapp drei Viertel aller Bundesbürger als wichtig oder sehr wichtig eingestuft und selbst der persönliche Pflegemanager wäre gleich bleibend von knapp zwei Dritteln der Bundesbürger erwünscht. Auch das Angebot eines Pflegemanagers, der sich um pflegebedürftige Angehörige kümmert, findet bei 61 % der Bundesbürger großen Anklang.

Serviceleistungen für den familiären Bereich werden von den Bundesbürgern zwar erwünscht, erweisen sich aber gegenüber dem Vorjahr mit einer abnehmenden Nachfrageintensität. So wird eine Unterstützung für Kinder und Eltern bei Krankheitsfällen in der Familie von 61 % aller Befragten als wichtig oder sehr wichtig erachtet, jedoch bedeutet dieser Wert eine Verringerung von fünf Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Konkrete Hilfe bei familiären Lebenskrisen (Scheidung, Todesfall, Krankheit) wird nur noch von 47 % (Vorjahr 53 %) der Studienteilnehmer als sinnvoll erachtet.

### 3. 4. Zukunfts- Assistance von Versicherungen

Das Potenzial Problem lösender Assistanceangebote scheint aus Sicht der Bundesbürger umfassend zu sein. Versicherungsunternehmen werden nicht mehr auf ihre Kernfunktion der materiellen Entschädigung eingetretener Leistungsfälle reduziert, sondern als Partner einer Befriedigung individueller Bedürfnisse erachtet. Im Vergleich zu Banken finden Versicherungsunternehmen hier einen USP, der durch die bundesdeutsche Assistancestudie bestätigt wurde. Assistanceangebote müssen jedoch mehrwertorientiert sein, indem die Bedeutung der Problem lösenden Serviceleistung für den Versicherungsnehmer transparent, evident, nachvollziehbar und spürbar sein muss. Entsprechend wurden Vorschläge zu Assistanceangeboten der Zukunft von den Befragten bewertet:

Die Übernahme von Wartungs- und Instandsetzungskosten für Kraftfahrzeuge (sog. Kfz- Flatrate) wie auch eine Reparaturkostenversicherung für das Kfz werden tendenziell abgelehnt. Auch die Unterstützung und Beratung bei Berufseinstieg und – wechsel wird von den Bundesbürgern mit großer Mehrheit als wenig relevantes »

- » Zukunftsangebot erachtet. Persönlich betreffende Assistanceangebote weisen dagegen eher Zukunftschancen auf. Überraschender Weise nimmt aber auch in diesen Bereichen die grundsätzliche Assistancezustimmung im Vergleich zum Vorjahr ab. So votieren die Bundesbürger angesichts vorgestellter Assistanceprojekte sehr heterogen:
- » Die Möglichkeit einer zweiten ärztlichen Meinung wird von 73% der Befragten erwünscht – ein Rückgang von sechs Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr.
- » Das Angebot einer medizinischen Hotline für telefonische Anfragen würde von 56% der Studienteilnehmer nachgefragt – ein Rückgang von vier Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr.
- » Eine fachliche Betreuung und Begleitung bei einer Kur- oder Reha-Maßnahme würde von 55% der Befragten eingefordert – ein Rückgang von zwei Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr.
- » Eine Beratungsmöglichkeit in Nachlassfragen fände bei 51% der Befragten Unterstützung (minus neun Prozentpunkte zum Vorjahr) während die organisatorische Hilfe im Rahmen einer Beerdigung nur noch von 42% der Studienteilnehmer nachgefragt würde (minus elf Prozentpunkte i.V. zum Vorjahr).

#### 4. Versicherungsbetriebliche Geschäftsmodellveränderungen durch innovative Assistanceleistungen

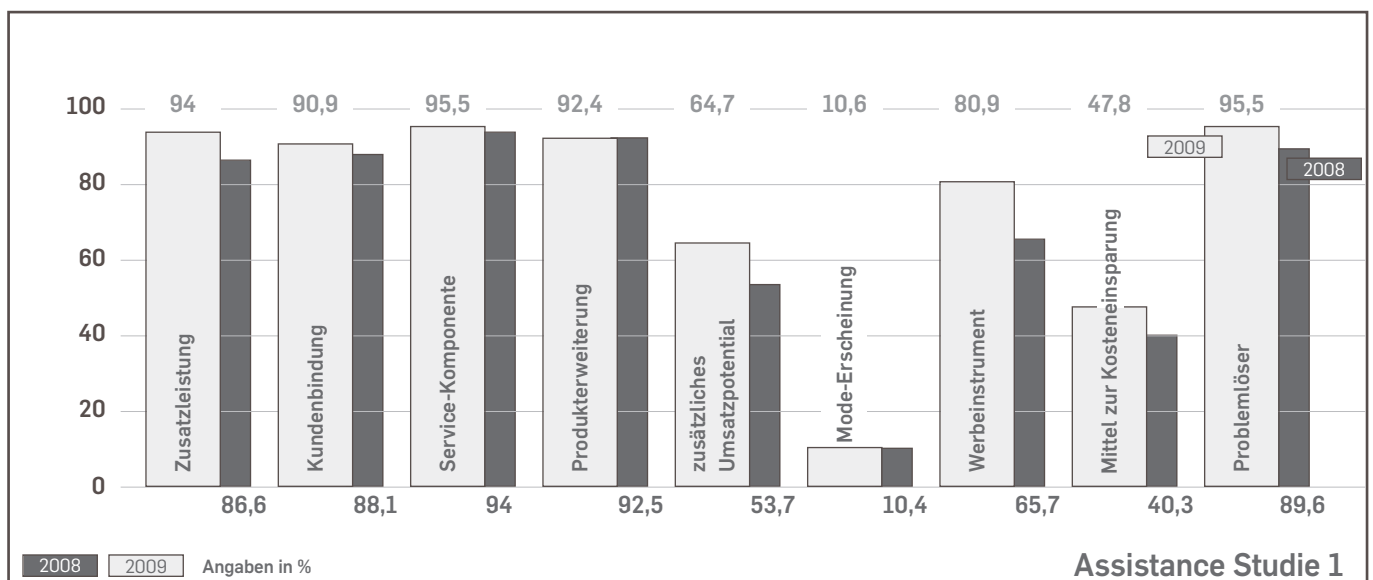
Insgesamt wurden 290 deutsche Versicherungsgesellschaften (Mehrfachzählung innerhalb einer Konzernstruktur) zur Einschätzung von Assistanceleistungen befragt. Zu einer Beantwortung des Fragebogens konnten sich 68 Unternehmen (Rücklauf von 23,4%) entschließen. Dies entspricht einem repräsentativen Querschnitt der deutschen Versicherungswirtschaft.

Die Bedeutung der Assistance für die Versicherungswirtschaft wird von deutschen Versicherungsunternehmen absolut erkannt und in höchstem Maße geschätzt. So erwarten 97% aller befragten Versicherungsgesellschaften eine hohe Bedeutung der Assistancephilosophie in der Zukunft, um Versicherungsprodukte durch zusätzliche Service- und Problemlösungsaspekte zu arrondieren. Für 50% der befragten Versicherungsgesellschaften – und dies entspricht einem Zuwachs von sage und schreibe 25 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr – sind Assistanceleistungen schon heute unverzichtbar, für weitere 41% gewinnen sie derzeit an Bedeutung. Nur 2% der Versicherungsunternehmen glauben auf Assistanceleistungen verzichten zu können. Die Bedeutung der Assistance wird durch die aktuelle Studie somit mehr als bestätigt – spiegelt jedoch noch nicht das aktive Angebot auf dem deutschen Versicherungsmarkt wieder.

Befragt man die Versicherungsunternehmen in gestützter Form nach der Bedeutung, die Assistanceleistungen heute einnehmen, so wird die Bejahung und Intensivierung der Assistance in der Versicherungsbranche durch nachfolgende Aspekte angesichts hoher und gegenüber dem Vorjahr gewachsener Zustimmungswerte deutlich: siehe Grafik Assistance Studie 1.

Immerhin 65% der befragten Versicherungsunternehmen erachten Assistanceleistungen als zusätzliches Umsatzpotential (Zuwachs von elf Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr), während 48% im Assistanceangebot sogar ein Mittel zur Kosteneinsparung erkennen (Zuwachs von acht Prozentpunkten ggü. dem Vorjahr).

Für 81% der befragten Versicherungsführungskräfte ist die Assistance ein zusätzliches Werbeinstrument, um auf die Versicherungskernprodukte aufmerksam zu machen (auch in dieser Kategorie ergab sich ein Zuwachs von 15 Prozentpunkten). Die wachsende Bedeutung der Assistancephilosophie in der Versicherungswirt- »





- » schaft kommt auch indirekt zum Ausdruck, indem nur 11 % der Versicherungsunternehmen Assistance als Modeerscheinung abqualifizieren.

Die an der Studie teilhabenden Versicherungsgesellschaften bieten derzeit fast ausnahmslos (99% Zustimmung) bereits Assistance-Leistungen an. Dabei konzentrieren sie sich auf die Bereiche „Gesundheit“ (64%), „Reise“ (67%), „Haus/Wohnung“ (42%), „Senioren“ (44%), „Familie“ (30%) und „Unfall/Reha“ (55%).

Konzentriert auf den Versicherungszweig fokussieren die Assistancebemühungen der Versicherungswirtschaft die Zweige:

- » „Kfz“ (64%)
- » „Krankenversicherung“ (63%)
- » „Lebensversicherung“ (33%)
- » „Sachversicherung“ (40%)
- » „Unfallversicherung“ (70%)
- » „Pflegeergänzungstarife“ (43%)
- » „Berufsunfähigkeitsversicherungen“ (33%).

Fast durchgängig haben sich die Besetzungszahlen der Assistancebemühungen in den verschiedenen Versicherungszweigen gegenüber dem Vorjahr erhöht (teilweise um bis zu zehn Prozentpunkte), womit die deutliche Dynamik des Assistancemarktes in der Versicherungswirtschaft erkennbar wird.

Angesichts der bereits umfassend eingesetzten Assistanceangebote muss auch die Planung weiterer Assistanceprodukte in den kommenden 12 Monaten positiv stimmen. So wollen 79% (Zuwachs von sieben Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr) aller befragten Versicherungsunternehmen in naher Zukunft zusätzliche Assistanceleistungen anbieten. Dabei konzentrieren sich die Planungen auf die Bereiche „Senioren“ (44%), „Unfall/Reha“ (40%), „Gesundheit“ (38%), „Haus/Wohnung“ (24%), „Reise“ (16%) und „Familie“ (8%). Bezogen auf die verschiedenen Versicherungszweige konzentrieren sich die Assistanceplanungen dagegen auf die Zweige und Inhalte „Pflegeergänzungstarife“ (43%), „Unfallversicherung“ (35%), „Krankenversicherung“ (31%), „Sachversicherung“ (26%), „Berufsunfähigkeitsversicherung“ (16%) sowie Lebens- und Kraftfahrzeugversicherung (jeweils 12%).

Aus Sicht der befragten Versicherungswirtschaft sollten mittel- bis langfristig verstärkte Assistancebemühungen in folgenden Bereichen erfolgen:

- » „Senioren“ (83% Zustimmung)
- » „Unfall/Reha, Schadenmanagement“ (63% Zustimmung)
- » „Gesundheit“ (48% Zustimmung)
- » „Reise“ (20% Zustimmung)
- » „Familie“, „Haus/Wohnung“ und „Kfz“ mit je gut 15% Zustimmung.

Nachdem die Versicherungswirtschaft der Assistance derartige Zukunftsentwicklungen einräumt, wurden die befragten Versicherungsunternehmen zu den Erfolgspotenzialen konkreter Assistanceinnovationen befragt. Das Assistance-Barometer zeigt eine differenzierte Sichtweise der Entwicklungschancen dezidiert beschriebener Assistanceinhalte. Unabhängig von Entwicklungskosten und Preis der Assistanceinnovation werden diese unterschiedlich beurteilt:

- » Analog zum Vorjahr wird die Kraftfahrzeugassistance (Garantie- und Reparaturkostenübernahme von Kraftfahrzeugen und Wohnmobilen, Schadenmanagement, Übernahme Wartungs- und Instandsetzungskosten, Schutzbrief) von über 60% der Befragten als zukunftsträchtig erkannt. Insbesondere das Schadenmanagement (siehe Studie „Branchenkompass 2008 Versicherungen“) wird mit 82% Zustimmung als besonders zukunftsrelevant gesehen.
- » Mit deutlichem Zuwachs gegenüber dem Vorjahr wird der Reiseassistance (Personenrückholung, medizinische Betreuung vor Ort, Dokumentendepot, Reiseversicherungen, Kfz-Auslandsschutzbrief) von einer drei Viertel Mehrheit der Befragten ein hohes Zukunftspotenzial eingeräumt. Insbesondere die Rückholung von Personen aus dem Ausland wie auch die medizinische Auslandsbetreuung und die Reiseunfallversicherung erfahren mit weit über 80% eine äußerst hohe Zustimmung.
- » Mit einem deutlichen Bedeutungszuwachs kann auch die Familienassistance in der aktuellen Studie aufwarten. Insbesondere die Unterstützung für Kinder und Eltern bei Krankheitsfällen in der Familie (94% Zustimmung) findet einen hohen Zuspruch innerhalb der deutschen Versicherungswirtschaft. Aber auch die Hilfe bei familiären Lebenskrisen (61%), das Angebot einer Haustierbetreuung (70%), der Haus- und Wohnungsschutzbrief (62%) sowie die Hilfe für Betroffene und Hinterbliebene im Sterbefall (66%) werden mit hohem Zukunftspotenzial erkannt.
- » Das absolute Highlight zukünftiger Assistanceangebote scheint die Seniorenassistance zu werden. Mit nochmaliger Steigerung gegenüber dem Vorjahr sieht nun die gesamte deutsche Versicherungswirtschaft (Zustimmung von 100%) größte Wachstums- und Zukunftschancen in den Servicekonzepten „Beratung und Unterstützung bei beginnender Hilfsbedürftigkeit“, „Pflegefallhilfe und Pflegefallberatung“, „Stellung eines Pflegemanagers für Pflegebedürftige respektive für Angehörige“, „Pflegeplatzhilfe“ und „Bereitstellung ambulanter und stationärer Pflegeplätze“.
- » Analog zur Seniorenassistance konnte auch der Bereich Gesundheit mit hohen Zukunftspotenzialen im Rahmen der Assistanceentwicklung auf sich aufmerksam machen. Mit »

» hohen, die Vorjahreswerte um durchschnittlich zehn Prozentpunkte übertreffenden, Zukunftserwartungen wurden die Entwicklungschancen folgender Gesundheitsassistanceangebote bewertet:

» Angebot einer medizinischen Hotline	(80%)
» Personenschadenmanagement	(97%)
» Einholung einer zweiten ärztlichen Meinung	(72%)
» Beratung, Hilfe und Begleitung bei Erkrankungen	(99%)
» Unterstützung im Umgang mit Krankenhäusern und Behörden	(94%)
» Angebot eines persönlichen Gesundheitsmanagers	(89%)
» respektive eines Gesundheitsmanagers für Angehörige	(89%)
» Angebot eines Reha-Managements	(99%)
» Angebot eines Gesundheitsvorsorgeprogramms	(92%)

Die Versicherungswirtschaft erhofft sich von Assistance-Produkten die Abdeckung konkreter Zusatznutzenelemente als USP-Element ihres Kernprodukts Versicherungsschutz. Via Assistanceleistungen möchte die Versicherungswirtschaft zum partnerschaftlichen Problemlöser des Versicherungsnehmers werden – dies wird in der aktuellen Studie im Vergleich zum Vorjahr durch hohe Zustimmungswerte deutlich. Um diesen Zweck zu erfüllen, müssen Assistance-Produkte aus Sicht der Versicherungswirtschaft in der Zukunft folgende Funktionen einnehmen: siehe Grafik Assistance Studie 2.

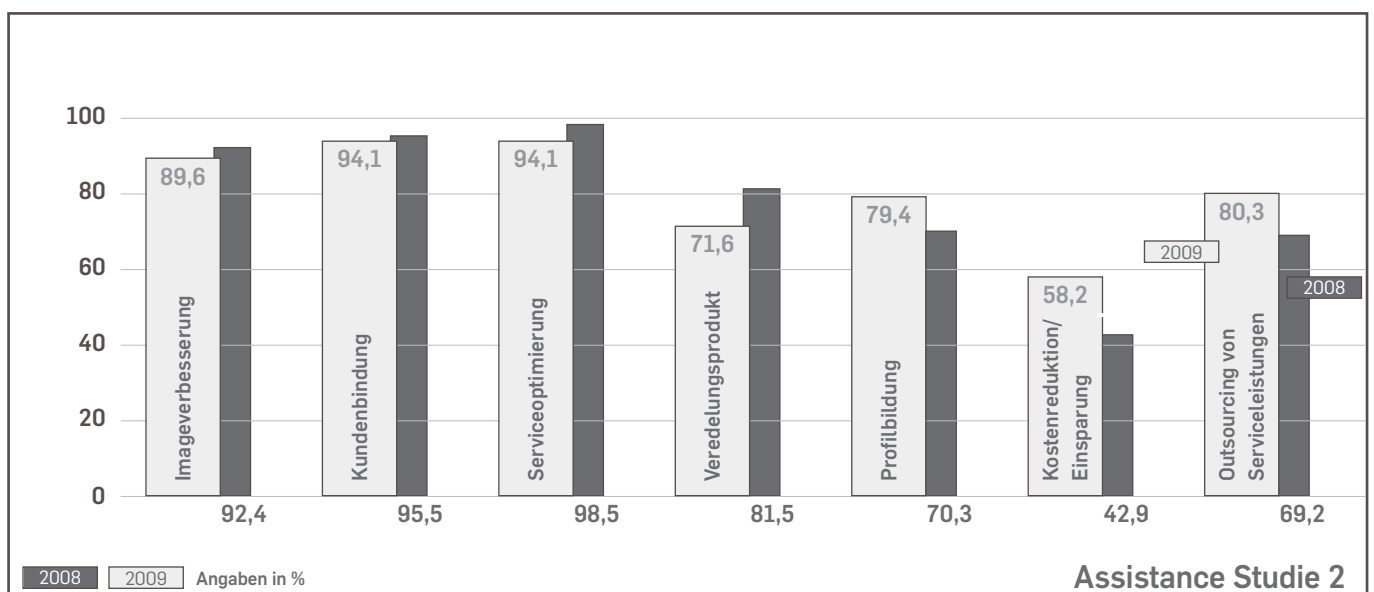
### 5. Bankbetriebliche Geschäftsmodellveränderungen durch innovative Assistanceleistungen

Insgesamt wurden 132 deutsche Banken, Sparkassen und Kreditinstitute zur Einschätzung von Assistanceleistungen befragt. Zu einer Beantwortung des Fragebogens konnten sich analog zum Vorjahr lediglich 28 Unternehmen (Rücklauf von 21,2%) entschließen. Diese Studienteilnahme entspricht somit nicht einem repräsentativen Querschnitt der deutschen Bankenlandschaft.

Obwohl nur 4% der Bankführungskräfte schon heute die Assistance als unverzichtbar für die Bankenwirtschaft einschätzen, erwarten immerhin 84% eine hohe Bedeutung der Assistance in der Zukunft. So gewinnen Assistanceleistungen für 79% aller Bankmitarbeiter an Bedeutung und nur 18% erwarten eine gleich bleibende Bedeutung dieser Serviceleistungen. Kein einziger Befragter des Bankenpanels meint, auf Assistanceleistungen in den nächsten Jahren verzichten zu können. Ergo wird das Potenzial der Assistance somit seitens der Bankenwirtschaft deutlich erkannt und hoch eingeschätzt. Insbesondere ältere Bankmitarbeiter erwarten einen deutlichen Bedeutungszuwachs der Assistance in ihrer Branche. Je älter die befragten Bankmitarbeiter waren, umso intensiver sahen sie die Entwicklung der Assistance in der Kreditwirtschaft.

Konfrontiert mit konkreten Bedeutungsumschreibungen zur Funktion der Assistance in einem Kreditinstitut verbinden die befragten Bankführungskräfte mit Assistance-Leistungen am ehesten den Aspekt der Servicekomponente (75%). Leicht geringere Zustimmungswerte erhalten die Assoziationen „Problemlöser“ und „Werbeinstrument“ mit jeweils zwei Drittel aller Stimmen. Als „Produkterweiterung“ wird die Assistance von 63% aller Befragten betrachtet, während 59% in der Assistance eine „Zusatzleistung“ und 52% ein „Instrument zur Kundenbindung“ sehen. Als zusätzliches Umsatzpotenzial wollen nur 44% der Befragten die Assistance gelten lassen und lediglich 27% erkennen in der Assistance ein Mittel zur Kosteneinsparung. Immerhin hat sich die Bedeutung der Assistance als Umsatzpotenzial im Vergleich zum Vorjahr um fast 20 Prozentpunkte verbessert, womit die Erkenntnis eines durch Assistance ermöglichten Geschäftsfeldes aufscheint.

Aktuell werden Assistanceleistungen insbesondere mit Kreditkarten (83% Zustimmung der Befragten, minus 13% ggü. Vorjahr) kombiniert. An Kreditkarten werden insbesondere Reisever-



» sicherungen und Reiseleistungen gekoppelt. Eine Bündelung von Assistance-Angeboten mit EC-Karten (67% und somit ein Wachstum von 48% ggü. Vorjahr) hat im Bankenmarkt stark zugenommen. Verknüpfungen von Assistanceleistungen mit Immobilien- (50%, plus 35% ggü. Vorjahr) oder Kfz-Finanzierungen (42%, plus 27% ggü. Vorjahr) weisen ebenso eine deutliche Steigerung ihrer Verbreitung auf. Lediglich die Verknüpfung der Assistance mit dem Girokonto (29%, plus 17% ggü. Vorjahr) fällt noch recht verhalten aus.

Die befragten Bankführungskräfte sollten klassische Assistance- und Hilfsleistungen aus Sicht ihrer Kunden bewerten:

- » Reiseschutz im Rahmen der EC- oder Kreditkarte wird von 70% der Bankmitarbeiter als wichtig oder sehr wichtig für den Kunden bewertet.
- » Unterstützung im Kreditverhältnis im Falle eines Unfalls, einer Krankheit oder bei Arbeitslosigkeit erfährt eine 78%-ige Unterstützung
- » Das Angebot eines Kfz-Schutzbriefes im Rahmen der Kfz-Finanzierung empfinden nur 41% der Bankmitarbeiter als relevant.
- » Einen Haus- und Wohnungsschutzbrief im Rahmen der Immobilienfinanzierung würden ebenso nur 41% der Bankmitarbeiter empfehlen.

Summa summarum ist das Bild der Banken zu verschiedenen Assistanceleistungen deutlich kritischer geworden. Angesichts der Heterogenität des Votums innerhalb eines Jahres zeigt sich die unklare Einschätzung der Assistancephilosophie im Bankenbereich.

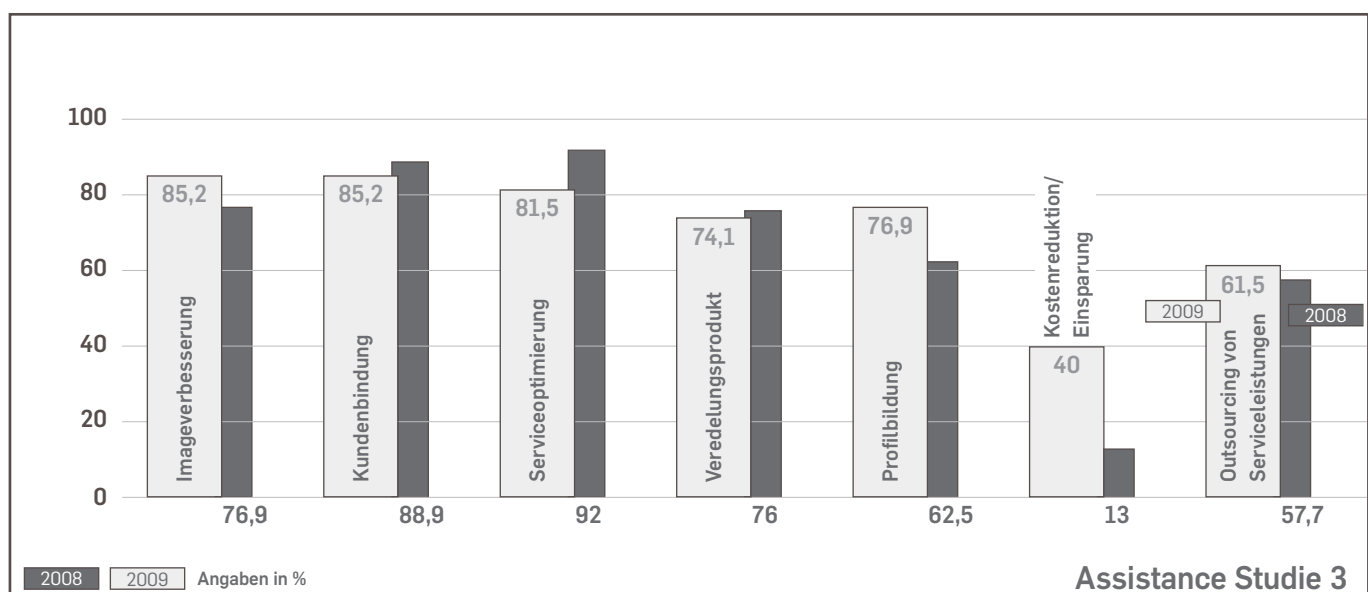
Zur Berücksichtigung eines Assistance-Angebotes im Rahmen eines Bankproduktes können verschiedene Überlegungen beitragen. Im Vordergrund stünden aus Sicht der Banken die Ziele „Imageverbesserung“, „Kundenbindung“, „Serviceoptimierung“, „Nutzung eines Assistance-Angebotes als Kernproduktveredelung“, „Profilbildung des Produktes sowie des Kreditinstitutes“, „Kostenreduktion durch aktives Servicemanagement“, „Outsourcing von Serviceleistungen“.

Insbesondere die differenziertere Betrachtung der Assistanceleistungen als Profil bildende und Kosten positiv beeinflussende Parameter zeigen eine veränderte Sichtweise der Kreditwirtschaft. Assistance wird nicht mehr nur als nette „Verpackungsschleife“ für Kernprodukte sondern als notwendiger und essenzieller Produktbaustein gesehen. Assistance zeigt sich für die Bankwirtschaft in folgenden Komponenten: siehe Grafik Assistance Studie 3.

## 6. Der Worte sind genug gewechselt – nun müssten Taten folgen!

In einer Zukunftsstudie zur Entwicklung der deutschen Versicherungswirtschaft („Branchenkompass 2008 Versicherungen“) wurde der Druck auf das aktuelle Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft offenbar. So rechnen nach Aussage dieser Erhebung nur 20% der Versicherungsentscheider bis zum Jahre 2011 mit Umsatzzuwächsen, zwei Drittel wollen befürchtete Umsatzrückgänge dezidiert durch neue Geschäftsfelder ausgleichen. Befragt zu den Umsetzungsideen dieser neuen Geschäftsfelder antworteten 63% aller Befragten, neue Produktparten und ergänzende Dienstleistungen innerhalb der nächsten drei Jahre implementieren zu wollen.

Verbindet man die Aussagen der genannten Zukunftsstudie mit den zukunftsweisenden Ergebnissen des Assistance-Barometers 2009, kristallisiert sich das Bild einer radikal service-orientierten »



» Finanzdienstleistungswirtschaft heraus. Die materielle Entschädigung des Versicherungsproduktes wie auch der rein auf Finanztransaktionen bezogene Bankproduktansatz bilden den vorgegebenen Basisnutzen, der Assistance- und Problemlösungsgedanke den USP schaffenden Zusatznutzen. Durch die Assistanceteistung differenzieren sich Kreditinstitute wie auch Versicherungsunternehmen vom homogenen Wettbewerb (Heterogenisierungsstrategie) und können notwendige Überschüsse generieren.

Leider lässt der immer noch bestehende, allein auf materielle Entschädigung gerichtete, Deckungsfokus der Versicherungsprodukte an dieser „brave new world“ zweifeln. Je mehr jedoch Marktsättigung und Stornobereitschaft um sich greifen (eine aktuelle psychonomics-Studie weist Anfang 2009 bereits eine erhöhte Stornotendenz nach), umso mehr wird sich das Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft auf eben diese Zusatznutzeneffekte via Assistance ausrichten müssen. Jedoch muss hierzu die Assistanceteistung auch in die Wahrnehmung der Versicherungsnehmer gelangen. Erst wenn

Erfahrungen mit Assistanceteistungen gemacht wurden, werden diese von der überragenden Mehrheit der Befragten auch als nützlich und sinnvoll eingestuft. Vor diesem Moment-of-truth befindet sich der Assistancgedanke einfach nicht im mind-set des Verbrauchers. Die besondere Herausforderung der Assisteure liegt somit in der nachvollziehbaren, erkennbaren und wahrnehmbaren Darstellung ihrer so erwünschten Leistung.

Somit müssen Versicherungen, Banken und Assisteure in einer gemeinschaftlichen Anstrengung die subliminalen Wünsche der deutschen Bevölkerung nach Service und Unterstützung in ihren produkt- und kommunikationspolitischen Aspekten berücksichtigen. Die Bundesbürger sind auf der Suche nach einem „Kümmerer“, der sich ihrer Probleme in einer komplexen Umwelt annimmt. Das Geschäftsmodell der Zukunft sollte für die Finanzdienstleistungswirtschaft eine Konzentration auf Zusatznutzenelemente ihrer im Grundnutzen homogenen Leistungen bedeuten. Ertragspotenziale liegen eindeutig im Zusatznutzen der „Kümmererfunktion“.

## BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN e.V.



Betriebswirtschaftliche Gesellschaft Wiesbaden e.V.  
c/o Nassauische Sparkasse Wiesbaden,  
Vorstandssekretariat  
Rheinstraße 42-46  
65185 Wiesbaden  
[www.bgw-wiesbaden.de](http://www.bgw-wiesbaden.de)



# VORSTELLUNG STUDIENGANG:

Prof. Dr. Bettina Fischer, Susanne Ullrich (Tutorin)



## MASTER IN SALES AND MARKETING

Seit dem Jahr 2006 wird am Fachbereich Wirtschaft der Studiengang „Master in Sales and Marketing“ als Aufbaustudium nach dem Bachelor oder einem vergleichbaren Studiengang angeboten.

Der Abschluss des zweijährigen Studiengangs soll in besonderer Weise dazu befähigen, Fach- und Führungsaufgaben in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen oder in staatlichen Institutionen zu übernehmen.

Vermittelt werden fundierte Marketing- und Vertriebskenntnisse sowie berufspraktische Fachkenntnisse. Im Vordergrund steht die praktische Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse um die Studierenden darauf vorzubereiten komplexe Zusammenhänge schnell zu erfassen und der Aufgabe entsprechende zweckmäßige Lösungen zu entwickeln.

Der Zugang zum Master-Studium ist nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Abschluss, einem Abschluss als Diplom-Betriebswirt (FH) oder vergleichbaren mindestens sechssemestrigen wirtschaftswissenschaftlichen Abschlüssen möglich. Die Gesamtnote im vorausgegangenen Hochschulabschluss muss mindestens „gut“ (2,5) sein; anderenfalls gilt es, eine gleichwertige Qualifikation nachzuweisen. Zudem sind englische Sprachkenntnisse zwingend notwendig.

Der Studiengang umfasst folgende Module:

1. Electronic Business
2. Marketingforschung
3. Produktmanagement und Kommunikation
4. Vertriebsmanagement
5. International Management (in englischer Sprache)

Die Prüfungen zum Master of Arts in Sales and Marketing werden studienbegleitend zum Ende jedes Semesters abgelegt. Durch die Vergabe von Credit Points (Leistungspunkte) werden Qualität und internationale Vergleichbarkeit von erbrachten Prüfungsleistungen sichergestellt.

Im Anschluss an das dritte Semester wird eine dreimonatige Abschlussarbeit (Master-Thesis) verfasst, die im Rahmen von Kolloquien durch die Professoren betreut wird.

Fach- und Methoden-Kompetenz werden so einerseits durch die Lernmodule selbst, andererseits durch aktivierende Lernmethoden, wie Projektarbeit, vermittelt. Auf diese Weise wird der Zusammenhang zwischen den Instrumenten im Marketing und den anderen Unternehmensbereich vertieft und Selbstständigkeit, Kreativität wie auch Kommunikationsfähigkeit sichergestellt.

Die Professoren des Studiengangs verfügen über viele Jahre Fach- und Führungserfahrung in renommierten Unternehmen und Lehrbeauftragte aus renommierten Unternehmen ergänzen das Studium durch spezifische Veranstaltungen.

So erhalten die Studenten nicht nur eine in Deutschland einzigartige Zusatzqualifikation, die Ihnen Top-Positionen in den Bereichen Marketing und Vertrieb eröffnet, sondern studieren auch noch in einer außergewöhnlichen Atmosphäre und mit Spaß am Lernen. »

# ALLES AN EINEM TAG:

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann



## Einkaufen im Supermarkt der Zukunft – und die Zukunft mit RFID erleben!

Wie das Einkaufen in der Zukunft sein wird und welche Umwälzungen durch RFID kommen werden, das wollten Studierende aus dem Studiengang Master of Arts in Sales and Marketing selbst erleben. Unter Leitung von Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, verantwortlich für das Lehrgebiet Vertriebsmanagement, haben sich am 2. Juni 2009 morgens in aller Frühe 24 Studierende aufgemacht, um ins Rheinland nach Tönisvorst, bzw. Neuss zu fahren. Dorthin, wohin jährlich Tausende von Besuchern aus der ganzen Welt kommen, um die Zukunft zu erleben. >>



Eingang Future Store



Besucherzentrum



Roboter Ally gibt Auskunft

- » Im Future Store der Metro AG in Tönisvorst werden alle Technologien und Produkte eingesetzt und getestet, die den Handel in Zukunft prägen sollen. Ziel ist, das Einkaufen für die Shopper leichter, schneller, bequemer, übersichtlicher und insgesamt attraktiver zu machen. Zudem werden auch neue Elemente der Kundenansprache, sowie der Markt- und Sortimentsgestaltung eingesetzt, – haben Sie schon einmal beim Fahrradkauf Vogelgezwitscher gehört und sind durch eine SB Kasse gegangen?

- » Wie sich die Zukunft durch RFID gestalten und verändern wird, wurde dann im RFID Innovation Center in Neuss besichtigt. Mit dem 2004 gegründeten RFID Innovation Center hat die METRO Group eine in Europa einzigartige Informations- und Entwicklungsplattform geschaffen. Das Innovation Center dient als Testlabor für die Radiofrequenz-Identifikation. Auf einer Gesamtfläche von 2.000 Quadratmetern ermöglicht es Unternehmen, Lieferanten, IT-Partnern und anderen Interessenten, die Einsatzmöglichkeiten der Technologie unter realen Bedingungen kennenzulernen und zu testen. Gezeigt werden RFID-Projekte in den Bereichen Kommissionierung, Lagermanagement, Warenhaus, Markt der Zukunft und Haushalt.



Kasse in SB



Eingang ins RFID Innovation Center



### » Wurden die Erwartungen an die Exkursion erfüllt?

Manches war überraschend, wie Ally, der Auskunft gebende Roboter. Manches irgendwie bekannt, wie der elektronische Schminkspiegel, in dem man alle Farben an sich ausprobieren und sehen konnte oder die digitale Waage. Manches wurde skeptisch betrachtet, wie die elektronische SB-Kasse und manche Technologie erschien vielleicht auch überzogen, wie der Einkaufswagen mit dem elektronischen Einkaufszettel. Trotzdem, die weite Fahrt hat sich gelohnt.



# DREI TAGE IM HERZEN EUROPAS

Prof. Dr. Rainer Wedde



## Exkursion nach Brüssel

**Wer hat nicht schon über Brüssel geschimpft und die von dort kommende europäische Bürokratie? Behauptet doch mancher, deutsches Wirtschaftsrecht werde heute mehr in Brüssel als in Berlin geschrieben. Was liegt näher, als diese Fragen vor Ort zu vertiefen. 36 Studierende aus dem Studiengangs Business & Law wollten gemeinsam mit dem Lehrbeauftragten Dr. Götting und Prof. Dr. Wedde am 23. Oktober 2008 in Brüssel überprüfen, ob die Theorie der Vorlesung Europarecht auch der Praxis standhalten würde.**

Die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeiten verlängerte die Busfahrt mehr als erwartet, so dass es direkt nach der Ankunft schon zum ersten Programmpunkt ging, einem Besuch bei der Vertretung des Deutschen Industrie und Handelskammertag (DIHK) in Brüssel. RA Jochen Clausnitzer, Leiter des Referates europäisches und internationales Recht sowie Handels- und Versicherungsrecht, ließ es sich nicht nehmen, die Studierenden mit einem gerade entwickelten Quiz zu Europa auf den Prüfstand zu stellen. Trotz sichtbarer Ermüdungserscheinungen von der Fahrt fiel das Ergebnis aber ermutigend aus. Es folgte ein lebhafter Vortrag zu Höhen und Tiefen der Arbeit eines Lobbyisten in Brüssel.

Am nächsten Morgen stand der Besuch im Europäischen Parlament an. Als Gäste von MdEP Michael Gahler wurden wir über die Arbeitsweise des Parlaments und die verschiedenen weiteren Aufgaben eines Abgeordneten unterrichtet. Ein Blick in den – leider leeren – Plenarsaal rundete den Besuch ab. Die zahlreichen Übersetzerkabinen verdeutlichten die Hürden einer Zusammenarbeit von Abgeordneten aus 27 Ländern. Auch beeindruckte die Studierenden, dass das gesamte Parlament regelmäßig von Brüssel nach Straßburg und zurück zieht.

Zu Fuß ging es sodann zu der schön an einem Park gelegenen Hessischen Landesvertretung. Dr. Klonowski, Referatsleiter in der Vertretung, berichtete von der Bedeutung einer eigenen Vertretung des Landes Hessen bei den europäischen Institutionen. Während die Nationalstaaten über die Parlamente eng eingebunden seien, gebe es für die Länder nur eine schwache Mitwirkung im Ausschuss der Regionen. Eine indirekte Einflussnahme über die Bundesregierung sei zudem nur möglich, wenn man rechtzeitig von Vorhaben Kenntnis erlange.

Neben den Programmpunkten blieb genügend Zeit, die Stadt auf eigene Faust zu

erkunden. Mancher erfreute sich an belgischen Pommes oder Kirschbier. Andere durchstöberten die diversen Einkaufsstraßen der Stadt. Wieder andere machten sich auf die Suche nach diversen Museen. Am Abend fanden sich größere und kleinere Gruppen zusammen, so dass auch der gemütliche Aspekt einer Exkursion nicht zu kurz kam.

Am letzten Tag stand schließlich noch eine ausführliche Stadtrundfahrt auf dem Programm. Sie begann am Atomium, dem Wahrzeichen der Stadt. Zunächst ging es bequem mit dem Bus durch die verschiedenen Stadtviertel. Interessant war es vor allem, von den sprachlichen Grenzen und den spezifischen Problemen des Großraums Brüssel zu hören. Im Anschluss wurden wir zu Fuß durch schöne Passagen und enge Gassen zum Marktplatz und schließlich zum legendären „Manneken Pis“ geführt.

Am 25. Oktober 2009 trafen alle Teilnehmer wohlbehalten, aber rechtschaffen müde wieder in Wiesbaden ein. Mancher kann nun Nachrichten aus Brüssel besser einordnen oder zumindest mit angenehmen Erinnerungen verbinden.





# EXKURSION ...

Prof. Dr. Britta Kuhn



## ... zur Deutschen Börse AG nach Frankfurt

Am 13. November 2008 besuchte das zweite Semester des Studiengangs „Bachelor of Arts in Business Administration“ die Deutsche Börse in Frankfurt.

Die Studierenden hatten sich zuvor im VWL 2-Kurs Makroökonomik mit den Grundlagen der Finanzmärkte vertraut gemacht und waren nun darauf gespannt, wie der Handel mit Wertpapieren in der Praxis abläuft.

Schon am Eingang des repräsentativen Gebäudes der Alten Börse kam die erste Frage auf: „Warum steht eigentlich der Bulle für steigende und der Bär für fallende Kurse?“ Nach kurzer Diskussion war klar, dass ein Bulle von unten nach oben schlägt, während der Bär seine Pranke umgekehrt nach unten richtet.



Die anschließende umfassende Personenkontrolle überraschte viele Teilnehmer („Das ist ja hier wie am Flughafen!“). Danach ging es endlich in den Vortragsaal. Dort gab eine Mitarbeiterin der Deutschen Börse einen Überblick über die historische Entwicklung der Frankfurter Börse, über wesentliche Börsensegmente und über die wichtigsten Handelssysteme. Den Höhepunkt der Präsentation stellte eine Echtzeit-Vorstellung des elektronischen Handelssystems XETRA dar. Die Studierenden konnten verfolgen, wie sich in Sekundenbruchteilen die Bid- und Ask-Positionen der Käufer und Verkäufer änderten und das System automatisch Gleichgewichtspreise hervorbrachte. Aber auch andere

wichtige Informationen, etwa zu Kassa- und Terminmärkten oder den verschiedenen Transparenz-Standards, kamen nicht zu kurz. Daneben bekamen die Studierenden Antworten auf aktuelle Fragen wie etwa die Explosion der Volkswagen-Aktie. Für Gelächter sorgte schließlich die eine oder andere Anekdote, beispielsweise der Hinweis, dass in Papierform fast nur noch Beate-Uhse-Aktien nachgefragt würden.

Zum Schluss ging es auf die Besuchertribüne des Parketthandels. In diesem erst kürzlich modernisierten Handelsraum fanden die etwas enttäuschten Studierenden keine hektisch schreienden und gestikulierenden Börsianer mehr vor. Da der technische Fortschritt auch vor dem Parkett nicht halt gemacht hat, sahen sie eher Brötchen essende Händler, die gleichzeitig in bis zu sechs Monitore starteten und sich ansonsten offensichtlich wie Zootiere vorkamen.

„Wie: Schon vorbei!?“ war das meistgehörte Fazit der Studierenden. In der Tat war die Exkursion nicht mehr als ein Appetitanreger, sich intensiver mit dem Thema Finanzmärkte und Börsen zu beschäftigen. Eine gute Idee, ganz besonders in der aktuellen Weltfinanzkrise! ┘



## EXKURSION ...

Prof. Dr. Martin Ruppelt, Matthias Klingelhöfer



## ... zum Bundesarbeitsgericht in Erfurt

Acht Studenten des Studiengangs Bachelor of Business Law besuchten am 27. und 28. April 2009 das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt. Die Exkursion, die in Begleitung von Herrn Prof. Dr. Martin Ruppelt stattfand, wurde im Rahmen der Vorlesung Betriebsverfassungsrecht (Arbeitsrecht 3) durchgeführt.

Der erste Tag der Exkursion war der Anreise und dem Kennenlernen der Stadt Erfurt gewidmet. Der Mittelpunkt des zweiten Tages galt dem Besuch des Bundesarbeitsgerichts. Die Teilnehmer hatten die Gelegenheit, eine Verhandlung des ersten Senats des BAG unter dem Vorsitz der Präsidentin, Frau Schmidt, zu besuchen. Sämtliche zu entscheidende Sachverhalte stammten aus dem Betriebsverfassungsrecht, so dass ein unmittelbarer Bezug zur Vorlesung gewährleistet war.

Interessanterweise waren unter den Parteien auch bekannte Großunternehmen, die in

der Revisionsinstanz nicht mehr über Tatsachen, sondern ausschließlich über Rechtsfragen stritten. Damit wurde nicht nur ein Einblick in die Arbeitspolitik der Unternehmen gewonnen, sondern auch vor Augen geführt, welche gewichtige Rolle das Arbeitsrecht im Wirtschaftsleben spielt. An die Verhandlung schloss sich am Nachmittag eine Führung durch das Bundesarbeitsgericht an, wobei weniger die umstrittene moderne Architektur als die Bibliothek des Gerichts beeindruckte – ist sie doch die umfangreichste juristische Bibliothek Deutschlands. Die Teilnehmer waren sich einig, dass der Besuch beim Bundesarbeitsgericht in Erfurt



einen sehr guten Einblick in die Arbeitsweise des höchsten deutschen Arbeitsgerichts gegeben hat und eine sehr gute praktische Ergänzung zum Studium an der Hochschule darstellte.



Forschung an der Wiesbaden Business School lebt keineswegs allein von den Professoren. Auch die Studierenden tragen erheblich zu Forschungsaktivitäten bei. In erster Linie geschieht dies durch die Thesen, welche den Abschluss aller Studiengänge bilden. Hier werden – häufig in Zusammenarbeit mit Unternehmen – teilweise bemerkenswerte Ergebnisse erzielt. Nachfolgend werden daher einige besonders gute Thesen vorgestellt. Bei Interesse kann der vollständige Text der Arbeit über den betreuenden Professor angefordert werden; in der Regel ist er auch in der Bibliothek verfügbar. Auch eine Kontaktaufnahme mit den Studierenden ist über die Betreuer möglich.

## Julia Brand



**Zur Person:** Julia Brand wurde 1984 in Titisee-Neustadt geboren. Nach dem Abitur in St. Blasien begann sie 2004 ihr Studium im Studiengang International Business Administration am Fachbereich Wirtschaft der FH Wiesbaden. Das Auslandssemester verbrachte sie dabei in Spanien und schloss das Studium im Sommer 2009 ab.

Neben dem Studium war sie als Tutorin im Dekanat und für Englisch tätig. Sie absolvierte mehrere Praktika im In- und Ausland und war einige Zeit in Australien tätig.

Prof. Dr. Stefan Jugel

## Thema: Web 2.0: Chancen und Potentiale im B2B-Bereich

Ziele der Arbeit von Frau Brand waren es, das Web 2.0 als ein Online-Marketing-Instrument für B2B-Unternehmen darzustellen sowie an einem Praxisbeispiel Möglichkeiten einer Web 2.0-Kampagne aufzuzeigen. Diese Aufgabe wurde insgesamt gerade sehr gut bewältigt. Die Arbeit gliedert sich gedanklich in zwei Teile.

Der erste Teil, Abschnitt 2–4, ist der Darstellung der Testo AG (Abschnitt 2), des Web 2.0 (Abschnitt 3) sowie der Web-Instrumente (Abschnitt 4) gewidmet. Dies gelingt sehr gut. Frau Brand hat hierzu ausgezeichnet recherchiert und die flüssigen Ausführungen gelungen durch weitgehend eigene Darstellung plastisch illustriert. Der zweite Teil geht auf das Praxisbeispiel, die Testo AG, ein. In Abschnitt 6 werden alternative Instrumente für das Unternehmen anhand ausgewählter Kriterien

diskutiert. Dies gelingt in überzeugender Weise. Im folgenden Abschnitt 7 wird eine Web 2.0 Kampagne der Testo AG vorgestellt und erläutert, wie diese Instrumente eingebunden werden können. Diese Ausführungen sind informativ und plausibel erläutert. Abschnitt 8 zeigt abschließend Controllingmöglichkeiten im Web 2.0 auf. Auch hier sind die Ausführungen umfassend, sorgfältig und intelligent aufbereitet. Auf's Ganze gesehen hat Frau Brand eine innovative Thematik systematisch und transparent aufbereitet sowie mit dem Blick für das Machbare und Wesentliche Umsetzungsempfehlungen für die Praxis erarbeitet. Damit und auch vor dem der hohen Anforderungen an die Eigenständigkeit der Verfasserin wird eine sehr überzeugende Leistung geboten.



## Janis Denne

**Zur Person:** Janis Denne wurde am 23. Januar 1986 in Dortmund geboren. Nach seinem Abitur an einem Wirtschaftsgymnasium in Usingen studierte er Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt a. M. und Wiesbaden. Sein Studium schloss er im Juli 2009 mit dem akademischen Grad „Bachelor of Arts“ (und der Durchschnittsnote 1,6) in Wiesbaden ab. Neben dem Studium arbeitete Janis Denne als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Frau Prof. Dr. Czech-Winkelmann an der Erstellung des Lexikons Sortimentspolitik/ECR, das im Rahmen der „Enzyklopädie des Handels“ im Herbst 2009 vom Deutschen Fachverlag, Frankfurt herausgegeben wird.

Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann

## Thema: Preisschwellenanalyse im Süßwarenbereich von Tankstellen

Wie verändert sich die Nachfrage nach einem bestimmten Schokoriegel an einer Tankstelle, wenn dieser Riegel eine Preisschwelle überschreitet? Diese klassische Frage nach der Bedeutung einer Preisschwelle stand im Mittelpunkt der Bachelor-Thesis von Janis Denne, die er unter Betreuung von Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann, im Auftrag eines führenden internationalen Konsumgüterherstellers durchführte.

Unternehmen vermuten im Allgemeinen, dass das Überschreiten von Preisschwellen in besonders starkem Ausmaß die Absätze von Produkten negativ beeinflusst. Deshalb sind Preisschwellen in der Preispolitik der Unternehmen von hoher Bedeutung. Bislang konnte nicht einheitlich geklärt werden, ab welchen Preisen Preisschwellen auftreten. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen oftmals gezwungen, Preisentscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Oder aber, wie in diesem Fall, empirisch überprüfen zu lassen, wie sich der Umsatz verändert, wenn der Schokoriegel die kritische 1,00 €-Preisschwelle überschreitet.

Herr Denne analysierte in diesem Zusammenhang zunächst die Preisbeurteilung, da diese maßgeblich mit der Existenz von Preisschwellen zusammenhängt. Hierbei stellte er klar, dass Preisbeurteilung nicht, wie von der klassischen Preistheorie postuliert, anhand rationaler Kosten-Nutzen-Abwägungen erfolgt, sondern das Ergebnis einer kognitiven Verarbeitung darstellt, bei der ein Konsument einem Preis eine subjektive und individuelle Bedeutung beimisst. Diese kognitive Verarbeitung eines Preises, auch als „Enkodierung“ bezeichnet, erfolgt dabei zumeist nicht isoliert, d.h. anhand der absoluten Höhe eines Preises, sondern im Verhältnis zu einem Vergleichs- bzw. Referenzpreis.

Referenzpreise stellen i. d. R. Preise dar, die von einem Konsumenten in der Vergangenheit beobachtet wurden und durch die sich

in dessen Preiswissen für das jeweilige Produkt ein sogenanntes Referenzniveau entwickelt hat. Wie stark dieses Referenzniveau ausgeprägt ist, hängt hierbei vom individuellen Preisinteresse des Konsumenten ab. Je stärker dieses Preisinteresse ausgeprägt ist, umso höher ist auch die Preissensibilität des Konsumenten.

Die kritische Frage, die sich stellte war, ob eine Preisschwelle für einen Schokoriegel an einer Tankstelle besteht?

Es ist bekannt, dass die Preise, der über Tankstellen vertriebenen Produkte deutlich höher sind, als im gewöhnlichen Lebensmittel-einzelhandel. Das Hauptkaufmotiv der „Shopper“ liegt dabei in der Befriedigung von Ad-hoc-Bedürfnissen wie Hunger oder Durst. Dies gilt insbesondere für den Kauf von Schokoriegeln, die zu den am stärksten impulsiv erworbenen Snack-Artikeln von Tankstellen zählen.

Aufgrund der theoretischen Betrachtungen kommt Herr Denne zu dem Schluss, dass das Referenzniveau der Shopper nur schwach ausgeprägt ist und keine Preisschwelle bei 1,00 € vorliegt.

In der anschließenden empirischen Untersuchung hat Herr Denne Wettbewerbsprodukte definiert, ein Forschungs-Design entwickelt und eine Befragung von insgesamt 120 Kunden an Straßentankstellen in der Kernzielgruppe Männer im Alter zwischen 20 bis 39 Jahren durchgeführt.

Seine Ergebnisse waren für die Vertriebsabteilung äußerst überraschend. Leider dürfen wir sie hier nicht veröffentlichen – dafür haben Sie sicher Verständnis. Die nächste Preisveränderung wurde auf Basis dieser harten Daten erfolgreich durchgeführt. Herr Denne startet am 14. Oktober 2009 ein Praktikum bei diesem Unternehmen. Win-win für alle Beteiligten!



# Schaffen Sie mit uns Lebensqualität!

Die Produkte von Nestlé leisten einen wichtigen Beitrag zur ausgewogenen Ernährung. Werden auch Sie Teil des Unternehmens Lebensqualität!  
Von Praktika über Traineeprogramme bis hin zum Direkteinstieg: Sie suchen Herausforderung und Verantwortung – wir setzen Sie auf Erfolgskurs im Weltkonzern Nestlé.



## Alexander Erk



**Zur Person:** Alexander Erk stammt aus Wiesbaden, wo er 2002 das Fachabitur erwarb. Nach dem Zivildienst absolvierte er eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Zum Wintersemester 2005/2006 schrieb er sich im Studiengang Insurance & Finance am Fachbereich Wirtschaft der FH Wiesbaden ein. Dieses Studium schloss er im Sommer 2009 ab.

Er beabsichtigt, im Anschluss den Masterstudiengang International Insurance zu absolvieren. Parallel zum Studium ist Herr Erk als Werkstudent im Bereich Rechnungswesen/Controlling tätig und hat ein Praktikum bei einer namhaften Versicherungsgesellschaft absolviert.

Prof. Dr. Markus Petry

## Thema: Behandlung von Kreditrisiken im Bank- und Versicherungsaufsichtsrecht

Die Finanzdienstleistungsaufsicht verlangt von Banken und Versicherungen, für ihre Kreditrisiken Eigenmittel vorzuhalten. Dabei unterliegen beide Branchen spezifischen Rechtsnormen. Bei Banken handelt es sich um die aus Basel II hervorgegangene Solvabilitätsverordnung, bei Versicherungen wird Solvency II das aktuell geltende Versicherungsaufsichtsgesetz ergänzen.

Bei einem Vergleich wird sichtbar, dass das Aufsichtsrecht das Kreditrisiko bei Banken und Versicherungen unterschiedlich behandelt, was dem aufsichtlichen Grundsatz „same risk – same regulation“ widerspricht. Die zwischen den beiden Finanzdienstleistungsbranchen deutlich abweichenden quantitativen Anforderungen zur Eigenmittelunterlegung führen zu einer Wettbewerbsverzerrung auf Märkten, auf denen beide konkurrieren und widersprechen dem Anspruch eines „level playing field“. Diese Differenzen sollten bei Weiterentwicklungen der aufsichtsrechtlichen Regelungen dringend harmonisiert werden.

Auch wenn in vielen Medien die aktuelle Finanzmarktkrise als eine Liquiditätskrise bezeichnet wird, so handelt es sich in Wahrheit doch um eine Kreditkrise. Insofern ist es sinnvoll und notwendig, dass sich die internationale Finanzdienstleistungsaufsicht mit dem Thema Kreditrisiko eingehend auseinandersetzt. Herr Erk hat in seiner Arbeit einen sehr klar strukturierten Vergleich der bereits in Kraft befindlichen Regelwerke für Banken mit den geplanten versicherungsbezogenen Regularien gemäß Solvency II mit dem Fokus auf Kreditrisiken vorgenommen. Dabei hat er anhand von realen Portfolien (Corporate Bonds und Derivate) festgestellt, dass die den branchenspezifischen Eigenmittelnormen inhärente Logik zu Eigenmittelanforderungen führt, die sich zwischen den beiden Branchen um Faktor 2–3 unterscheiden können. Die von Herrn Erk herausgearbeiteten Unterschiede sind so gravierend, dass dadurch in der Finanzdienstleistungsindustrie Diskussionen über Modifikationen im Aufsichtsrecht angestoßen werden. Kann man von einer Bachelor Thesis mehr verlangen?

## Veronika Fox, LL.M.



**Zur Person:** Veronika Fox wurde am 9. September 1984 in Wiesbaden geboren. 2004 legte sie ihr Abitur an einer Gesamtschule in Hessen ab. Zum Sommersemester 2004 schrieb sie sich an der FH Wiesbaden im Studiengang Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation) ein. Ihre Thesis verfasste sie zum Thema: „Zeitbewertung von Finanzinstrumenten im Handelsbestand nach RefE BilMoG“. Das Studium beendete sie als Beste ihres Jahrgangs.

Zum Wintersemester 2008/2009 schrieb sie sich im Studiengang Master of Laws (Accounting and Taxation) ein. Diesen beendete sie im Sommer 2009, erneut als beste Absolventin. Seit 2005 hat sie Praktika absolviert bzw. war als Werksstudentin tätig bei der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, im Bereich Assurance Financial Services, sowie im Steuerbüro Andreas Hemmersbach, Mainz.

Prof. Dr. Robin Mujkanovic

## Thema: Die Bilanzierung strukturierter Finanzinstrumente nach HGB

Nicht erst seit der so genannten Finanzkrise ist die Bilanzierung strukturierter Finanzinstrumente, die durch ein kreatives financial engineering in vielfältiger Form auf einem unübersichtlichen Markt auftreten, ein heftig diskutiertes Thema. Während die IFRS hier schon lange konkrete Regelungen enthalten, sind nach HGB neben der äußerst strittigen Literaturdiskussion im Wesentlichen Verlautbarungen des IDW, jüngst IDW RS HFA 22, verfügbar.

Die zentralen Fragen sind insbesondere die nach dem ob und wie einer Zerlegung strukturierter Finanzinstrumente und die nach Zugangs- und Folgebewertung sowie Abgang. Im Vordergrund der Master-Thesis steht die für strukturierte Instrumente spezifische Frage der Zerlegung, die konkreten Bilanzierungsfragen geben Raum für weitere wissenschaftliche Arbeiten.

In der Thesis wird das Thema sowohl auf der hermeneutischen Ebene, wenn insbesondere die vom IDW vorgeschlagenen Regelungen zur Gesetzesinterpretation eine Auslegung erfahren, als auch mittels Beurteilung

auf Basis logisch-deduktiven Instrumentariums behandelt. Die Vereinbarkeit einer sachlich begründeten Differenzierung in eine einheitliche und eine zerlegende Bilanzierung mit den handelsrechtlichen Rechnungslegungsgrundsätzen wird begründet und die Komplexitätsprobleme und Ermessensspielräume einer getrennten Bilanzierung werden gut herausgearbeitet.

Anschließend werden Vorschläge zur Reduktion der Komplexität einer zerlegenden Bilanzierung mit guten Argumenten verworfen und einzig der vertretbare Wesentlichkeitsaspekt als gangbarer Weg gezeigt. Am Ende muss man festhalten, dass wer komplexe Instrumente nutzt auch mit einer daraus resultierenden komplexen Rechnungslegung leben muss, um die Informationsbedürfnisse der Adressaten zu befriedigen.

Frau Fox zeigt mit ihrer Thesis einen hohen Reifegrad, was fachliches und methodisches Wissen wie Arbeiten mit diesem betrifft. Es bestehen keine Zweifel, dass sie auch für weitergehende wissenschaftliche Herausforderungen hervorragend gerüstet ist. J

## Manja Lucke



**Zur Person:** Frau Manja Lucke wurde 1982 in Cottbus geboren. Sie schloss den Studiengangs International Business Administration nach einem Auslandssemester in Chile im Sommer 2009 erfolgreich ab.

Bereits vor und während des Studiums arbeitete sie in internationalen Unternehmen, wie PricewaterhouseCoopers, P&I Personal & Informatik oder Abbey Tours Ltd. und sammelte internationale Erfahrung in Irland und in Chile. Von Juli 2008 bis Januar 2009 absolvierte sie ein Auslandspraktikum bei Daimler South East Asia Pte. Ltd., Singapur, wo sie anschließend ihre Thesis verfasste.

Dr. Paulina Jedrzejczyk

## Thema: Implementation of a Compensation System in an Asian Market

Vergütung ist ein wichtigstes Anreizinstrument zur Steigerung der Mitarbeitermotivation. Gleichzeitig machen Lohn- und Gehaltszahlungen einen beträchtlichen Teil der Gesamtkosten der Unternehmen aus. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, effiziente Vergütungssysteme aufzubauen, was eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für Unternehmen darstellt. Diese wird besonders komplex in multinationalen Unternehmen, die in unterschiedlichen Ländern unter unterschiedlichen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Bedingungen agieren müssen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen war das Ziel der Thesis von Frau Lucke, das Vergütungssystem von Mercedes-Benz Vietnam zu analysieren und dessen Effizienz unter den wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Gegebenheiten des Landes zu überprüfen. Zu diesem Zweck entwickelte die Verfasserin einen Forschungsrahmen, in welchem die Hauptanforderungen an ein effizientes Vergütungssystem (Gerechtigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Aner-

kennung individueller Leistung), dessen Bestandteile (fix, variabel) sowie wirtschaftliche und kulturelle Aspekte von Vietnam und organisatorische Bedingungen von Mercedes-Benz, die Einfluss auf die Einführung eines Vergütungssystems ausüben, festgehalten werden. Dieser Forschungsrahmen diente als Grundlage für die Identifizierung der wichtigsten Problemfelder des bestehenden Vergütungssystems bei Mercedes-Benz Vietnam. Zur Behebung der aufgedeckten Schwächen wurden abschließend konkrete Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen.

Insbesondere bei der Entwicklung des Forschungskonzeptes sowie bei dessen Anwendung auf das untersuchte Fallbeispiel stellt Frau Lucke hervorragende Analyse- und Synthesefähigkeit unter Beweis. Die Arbeit zeichnet sich durch eine stringente Argumentationslinie aus und befindet sich durchgängig auf hohem Niveau. Der Autorin gelingt eine sehr gute Bearbeitung des anspruchsvollen Themas.

## Jana Nizold



**Zur Person:** Frau Nizold wurde 1983 geboren. Nach dem Abitur in Ohrdruf/Thüringen und einer Banklehre erwarb sie 2007 einen Bachelor of Arts in International Management an der Hochschule Fulda. Dabei verbrachte sie ein Auslandssemester in Australien.

Im Anschluss schrieb sie sich im Studiengang zum Master in Finance am Fachbereich Wirtschaft der FH Wiesbaden ein, den sie im Sommersemester 2009 erfolgreich abschloss. Sie hat bereits vor und während des Studiums zahlreiche Praktika, namentlich bei Banken, absolviert.

Prof. Dr. Karin Gräslund

These siehe gegenüberliegende Seite



## Thema: Ausgewählte Aspekte des Risikomanagements als integrativer Bestandteil des Strategiemanagements – am Beispiel von Unternehmen der Energiebranche

Frau Nizold schildert am Beispiel der exemplarischen Performance-steuerung für ein Unternehmen aus der Branche Erneuerbarer Energien die Umsetzungsmöglichkeiten und den Nutzen ausgewählter Aspekte eines zeitgemäßen Risikomanagements. Dazu legt sie die Branchenbesonderheit und die Grundbegriffe des Strategie- sowie Risikomanagements sehr zielorientiert knapp und verständlich dar. Anschließend schildert sie den aktuellen Stand des Strategie- und Risikomanagements zum einen aus der öffentlich zugänglichen Literatur, und zum anderen aus sogenannter „grauer Literatur“ von

Unternehmen und fünf Experteninterviews, die ihr praxisorientierte Erkenntnisse und erste Schlussfolgerungen erlauben. Den noch recht neuen integrativen, risikoadjustierten Ansatz eines wertorientierten Strategiemanagements arbeitet Frau Nizold sehr gut heraus und fügt dabei immer wieder eigenständig den Kenntnisstand unterschiedlicher Werke zusammen. Sehr gelungen schließt Frau Nizold im letzten Kapitel mit herausgearbeiteten Risikoaspekten am konkreten Beispiel sowie die Diskussion einer Risikoaggregation und dafür in Frage kommender Methoden. J

### Peter Seidel, LL.M.



**Zur Person:** Peter Seidel wurde am 21. März 1984 in Dessau geboren. An den Erwerb der allgemeinen Hochschulreife im Jahre 2003 schloss sich der Wehrdienst im Einsatzführungskommando der Bundeswehr (Potsdam/Geltow) an. Zum Wintersemester 2004/2005 schrieb er sich im Studiengang Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation) an der FH Wiesbaden ein, um sich auf eine spätere Tätigkeit als Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer vorzubereiten. Im Anschluss absolvierte er den konsekutiven Studiengang zum Master of Laws (in Accounting and Taxation). Seit Juli 2006 ist er in der steuerlichen Beratungspraxis einer der Big-Four-Gesellschaften tätig. Seitdem durchlief er mehrere Fachabteilungen, unter anderem Corporate Tax, International Tax, Tax Accounting and Risk Advisory Services und zuletzt Transaction Tax, um ein möglichst breites Betätigungsfeld der steuerlichen Beratung kennen zu lernen. Anschließend wechselte er zu einer der führenden mittelständischen Steuerberatungskanzleien.

Prof. Dr. Patrick Griesar

## Thema: Die Verlustnutzung bei Körperschaften (§ 8 c KStG) – Funktionsweise, Problemfelder, Gestaltung

Herr Peter Seidel hat im Studiengang Business Law mit seiner Master-Thesis eine sehr beeindruckende und weit über dem Durchschnitt liegende Abschlussarbeit vorgelegt. Das Thema erforderte die Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der im Rahmen der Unternehmensteuerreform 2008 eingeführten Neuregelung zur Eingrenzung der steuerlichen Verlustnutzung bei Körperschaften. Die Problempunkte dieser schon zweifach gesetzlich nachgebesserten Verlusteingrenzung aufzubereiten und noch verbleibende Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen war Zielsetzung der Master-Thesis, wobei Herr Seidel einen außerordentlich hohen Zielerreichungsgrad aufweisen kann.

Inhaltlich ist eine überaus imposante Auseinandersetzung mit der Themenstellung vollzogen worden, die aufgrund ihres jeder Zeit problemorientierten Ansatzes die Qualität eines professionellen Kommentars erreicht. Herr Seidel gelingt es, in anschaulicher Beschreibung die Probleme herauszuarbeiten, die bestehenden gegensätzlichen oder teilweise widersprüchlichen Literaturmeinungen auf den Punkt zu bringen und ist nie um eine eigene, stets fundiert dargestellte Wertung der verschiedenen Aspekte verlegen. Seine Erläuterungen werden unterstützt durch eigene exemplarische Fallkonstellationen, die durch sehr verständliche Schaubilder ergänzt werden. »

» Sehr beeindruckend ist, dass er an mehreren Stellen versucht, eine brauchbare und gemäß der gesetzlichen Zielsetzung auch verfassungskonforme Eingrenzung unbestimmter Rechtsbegriffe vorzunehmen. Er überschreitet damit sogar die Ausführungen des zu § 8 c KStG erlassenen ausführlichen Einführungsschreiben des Bundesfinanzministers, mit dem er sich sehr intensiv und auf höchst kritische Weise auseinandersetzt. Hierbei kommen ihm eine überdurchschnittliche analytische Befähigung sowie Präzision zugute.

Zudem überzeugen seine profunden gesellschaftsrechtlichen Kenntnisse, die bei dieser Themenstellung in besonderem Maße gefragt sind.

Herr Seidel arbeitete über zwei Jahre studienbegleitend in verschiedenen Steuerabteilungen von Ernst & Young AG in Eschborn und wurde gleichzeitig mit der Funktion des Studenten-Scouts an der FH Wiesbaden betraut.

## Nora Thielen



**Zur Person:** Nora Katharina Thielen wurde am 23. Februar 1986 in Duisburg geboren. Sie studierte von Oktober 2005 bis Juni 2009 am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden im Studiengang Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation). Im Sommersemester 2009 beendete sie das Studium als Beste ihres Jahrgangs.

Im Rahmen des Studiums war sie über mehrere Semester als Tutorin im Fach Wirtschaftsprivatrecht tätig und absolvierte Praktika in den Bereichen Steuern und Wirtschaftsprüfung bei namhaften Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Im Anschluss an ihr Bachelor-Studium strebt sie den Master-Abschluss an.

Prof. Dr. Rainer Wedde

## Thema: Private Company Limited by Shares, Unternehmergesellschaft, Societas private europaea (geplant): Faktisch kapitallose Kapitalgesellschaften im Vergleich

Der englischen Limited folgend hat der deutsche Gesetzgeber mit der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) eine Rechtsform geschaffen, die praktisch ohne Kapital gegründet werden kann. Auch die in der Planung befindliche societas privata europaea (SPE) auf europäischer Ebene soll kein nennenswertes Kapital erfordern. Daher liegt ein Vergleich dieser Rechtsformen nahe, wobei dem Gläubigerschutz eine bedeutende Rolle zukommt.

Frau Thielen stellt in ihrer Arbeit anhand eines Fallbeispiels die Gründung, die Struktur (einschließlich der Kapitalverfassung) und die Haftung in den drei Rechtsformen vor. Die Arbeit erörtert das Thema ausgesprochen gründlich; sie ist formal ansprechend und sprachlich sehr gelungen. Frau Thielen argumentiert sehr praxisnah und lässt die über die Unternehmergesellschaft hinausgehenden Neuerungen des MoMiG einfließen.

Ihr gelingt eine ausgesprochen tief gehende Darstellung der Rechtsformen.

Sie belässt es aber nicht bei der Darstellung der Rechtslage, sondern zieht am Ende jedes Abschnitts ein vergleichendes Fazit. Die Arbeit schließt mit einem rechtsvergleichenden Resümee, in dem Frau Thielen auch eine gut begründete eigene Stellungnahme abgibt, welche Rechtsform jeweils besonders geeignet ist.

Anhand des Fallbeispiels erörtert sie die praktische Umsetzung und gelangt auf wissenschaftlicher Grundlage zu praxistauglichen Entscheidungen. Dass die Unternehmergesellschaft der Limited überlegen ist, legen auch rechtstatsächliche Untersuchungen nahe. Eine als Anlage beigefügte Synopse der drei Rechtsformen stellt nahezu erschöpfend die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei Gesellschaftsformen vor.

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

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Jakob Weinberg  
Dekan der Wiesbaden Business School

**Redaktion:**

Prof. Dr. Bettina Fischer  
Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart  
Prof. Dr. Rainer Wedde  
(Rainer.Wedde@hs-rm.de)  
Tutor: Christian Grünewald

**Auflage:** 2.500

**Anschrift:**

Hochschule RheinMain  
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: Bertrams;  
Beier: S. 57; BGW: S. 40; Brand: S. 47; Brüne: S. 10;  
Czech-Winkelmann: S. 12, 16, 42, 43; Denne: S. 48;  
Digitalstock: S. 45; Erk: S. 51; Fischer: S. 4, 12, 41;  
Fox: S. 52; Hoffmann: S. 58; Klingelhöfer: S. 46;  
König: S. 57; Kopitzki: S. 32; Kretzer: S. 32;  
Kuhn: S. 9, 45; Lucke: S. 53; Mujkanovic: S. 29;  
Müller-Reichart: S. 4, 6, 32; Nizold: S. 47; North: S. 14,  
17, 18; Petry: S. 23; Ruppelt: S. 46; Seidel: S. 50;  
Stiegler: S. 8; Thielen: S. 54; Ullrich: S. 41;  
Wagner: S. 23; Wedde/Stephan: S. 44; Wedde: S. 4, 8,  
44; Weinberg: S. 5.

# BESTE ABSOLVENTEN

## Bachelorstudiengänge

**Bachelor of Arts in Business Administration:**

Wintersemester 2008/2009: **Anne Maaß**  
Sommersemester 2009: **Julian Flügel**

**Bachelor of International Business Administration:**

Wintersemester 2008/2009: **Simon Wagner**  
Sommersemester 2009: **Eva Tretter**

**Bachelor of Arts in Insurance and Finance:**

Wintersemester 2008/2009: **Dennis Kampf**  
Sommersemester 2009: **Tobias Schmenger**

**Bachelor of Laws (in Accounting and Taxation):**

Wintersemester 2008/2009: **Pascal Raatz**  
Sommersemester 2009: **Nora Thielen**

## Masterstudiengänge

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

Wintersemester 2008/2009: **Jan Kretschmer**  
und **Dominik Jungmann**  
Sommersemester 2009: **Barbara Fricke**

**Master of Arts in Finance:**

Wintersemester 2008/2009: **Anne Landes**  
Sommersemester 2009: **Carolin Stier**

**Master of Arts in International Insurance:**

Wintersemester 2008/2009: **Sebastian Stadie**

**Master of International Business Administration:**

Wintersemester 2008/2009: **Danielle Werner**

**Master of Laws (in Accounting and Taxation):**

Wintersemester 2008/2009: **Tanja Schaller**  
Sommersemester 2009: **Veronika Fox**

# PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende des Fachbereichs Wirtschaft der FH Wiesbaden (nunmehr: Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain). Im Jahr 2008 wurde der Preis geteilt.

Die beiden Preisträger werden nachfolgend vorgestellt.

## Romy Beier

Prof. Dr. Christiane Jost

### Aus der Laudatio:

„... ich habe heute die Freude, Ihnen einen der beiden diesjährigen Preisträger der BGW vorstellen zu dürfen. Es ist Frau Beier, die im Studiengang „Versicherungsmanagement/Financial Services“ zu einem der ersten Diplomjahrgänge gehörte und eine der ersten Absolventen des neu geschaffenen Masterstudiengangs ist. ...

Ich habe Frau Beier 2002 im Rahmen der Vorlesungen zur Allgemeinen Versicherungslehre kennen gelernt. Dort gab es eine Gruppe von Studierenden, die sehr interessiert und aufgeschlossen, aber auch kritisch nachfragend waren. Als Dozentin hatte ich diese Gruppe im Blick, denn sie motivierte mich durch gute Fragen. Frau Beier war Teil dieser Clique, obwohl sie eher ruhiger auftrat. Ich merkte schnell, dass sie sich sehr genau überlegte, wann sie etwas sagte. Sie wollte, so mein Eindruck, sicher sein, dass das, was sie sagte, korrekt oder zumindest klug war. Insofern ist sie richtig in einer Branche, der Sicherheit als oberstes Prinzip gilt. Nach meiner wenig repräsentativen Erfahrung hat sie damit aber auch eine Eigenschaft vieler fachlich sehr guter Frauen, die häufig gewissenhaft und zurückhaltend sind und ihr Licht unter den Scheffel stellen. Und schon die Bibel sagt ja, dass man das nicht tun sollte! Deshalb gehört es zu den schönen Erfahrungen in meinem Beruf, dass ich über die Jahre miterleben durfte, wie sich Frau Beier zu einer deutlich selbstbewusster auftretenden jungen Frau entwickelte.

Dies half ihr auch, die Doppel-Belastung eines Masterstudiums und ihrer beruflichen Tätigkeit bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zu meistern. Wie Sie, liebe Zuhörer, aber sicherlich ahnen oder aufgrund eigener Lebenserfahrung wissen, gehört zur Bewältigung einer Doppelbelastung jedoch mehr als Selbstbewusstsein und Wille: Man braucht Disziplin, Organisationsgeschick und man muss belastbar sein. Frau Beier hat dies in beeindruckender Weise mit einer Abschlussnote von 1,7 gezeigt. Mit dieser Note war

sie die beste Absolventin ihres Jahrgangs und die Zweitbeste seit Bestehen des Masters.

Zu einem solchen Erfolg bei einem derartig ambitionierten Vorhaben gehört auch ein soziales Umfeld, das unterstützt, tröstet und aufbaut. Dies hatte Frau Beier in ihren Angehörigen und ihrem Freundeskreis, mit dem sie gerne ihre knappe Zeit bei einem guten Essen und einem gemütlichen Glas Wein verbringt. Dieser Freundeskreis und alle Angehörigen mussten aber während der Masterzeiten auch Toleranz zeigen und viel auf Frau Beier verzichten, die zwischen Wiesbaden und Köln/Bonn hin und her pendelte, und sich gerade in der Phase der Abschlussarbeit auch gedanklich sehr auf ihr Studium konzentrieren musste. Dabei kam ihr entgegen, dass sie mit dem Thema „Ansatzpunkte für qualitative regulatorische Anforderungen an ein Asset-Liability-Management für Erstversicherungsunternehmen in Deutschland“ eine Fragestellung bearbeiten konnte, die auch für ihren Arbeitgeber von Interesse war. Das Thema gehört in den Themenkomplex des Risikomanagements bei Versicherungsunternehmen. Um es zu bearbeiten benötigt man fundierte Kenntnisse über die Kapitalanlage und den Kapitalanlageprozess bei Versicherungsunternehmen einerseits und die Produktgestaltung andererseits ...

Ihr Fachwissen kann Frau Beier heute bei der Aufsicht einbringen, wo sie im Kompetenzzentrum Kapitalanlagen der Versicherungswirtschaft tätig ist. Dort befasst sie sich unter anderem mit der aufsichtsrechtlichen Zulässigkeit von Kapitalanlagen und der Prüfung innerbetrieblicher Anlagerichtlinien. Wir alle, die wir Versicherungsverträge, insbesondere Lebensversicherungsverträge, haben, können froh sein, wenn die Aufsicht über wesentliche Produktbestandteile von motivierten, engagierten und kompetenten Aufsehern ausgeführt wird. ...“





Romy Beier

**Zur Person:** Romy Beier wurde am 25. Juli 1979 in Dresden geboren. Nach Abschluss ihres Abiturs absolvierte sie zunächst eine Ausbildung zur Versicherungskauffrau bei der Signal-Iduna-Gruppe in Dresden. Hierfür erhielt sie eine Auszeichnung der Industrie- und Handelskammer Sachsen als beste sächsische Jungfacharbeiterin des Jahres 2001 im Beruf Versicherungskauffrau. Im Anschluss an ihre Ausbildung nahm Frau Beier das Studium Versicherungsmanagement/Financial Services an der Fachhochschule in Wiesbaden auf, welches sie erfolgreich als Diplom-Betriebswirtin (FH) beendete. Ihre Diplomarbeit schrieb sie zum Thema „Risikomanagement in der klassischen kapitalbildenden Lebensversicherung mit Hilfe des Duration-Konzepts“. Nach

Ende ihres Studiums ging Frau Beier Anfang 2005 zur Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Bonn, wo sie seit dem im Grundsatzreferat für Kapitalanlagen der Versicherungswirtschaft tätig ist. Im Rahmen dessen arbeitet sie unter anderem an Grundsätzen, Hinweisen und Verwaltungsanordnungen zur Vermögensanlage von Versicherungsunternehmen mit und überprüft deren Einhaltung. Neben ihrer Berufstätigkeit erlangte Frau Beier einen Abschluss als Master of Arts (M.A.) im Studiengang International Insurance an der Fachhochschule in Wiesbaden. Ihre Master Thesis befasste sich mit dem Thema „Ansatzpunkte für qualitative regulatorische Anforderungen an ein Asset-Liability-Management für Erstversicherungsunternehmen in Deutschland“.

## Marc-Christian König

Prof. Dr. Patrick Griesar

Einer der Preisträger der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden e.V. des Jahres 2008 ist Herr Marc-Christian König, der für seine Bachelor-Thesis „Der Werbungskostenabzug bei gemischtmotivierten Ausgaben vor dem Hintergrund des BFH-Beschlusses vom 20. Juli 2006“ geehrt wurde. Als Jahrgangsbester im Studiengang Business Law hat er bereits im Sommer 2007 als Bachelor abgeschlossen. Seine Thesis erforderte die Auseinandersetzung mit dem in der Literatur immer wieder kritisierten Komplex der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Ausgaben, die beruflich veranlasst sind, bei denen aber auch in nicht unerheblichem Umfang private Motive eine Rolle spielen. Der Mitgliedsbeitrag im Golfclub bei verschiedenen steuerlichen Betriebsprüfungen lässt grüßen.

Der im Gesetz seit 1934 verankerte Wortlaut zu dieser Fragestellung wurde wesentlich durch die Rechtsprechung ausgelegt. An den zum Teil unsystematischen Rechtsausführungen hat die Literatur Anstoß genommen. Im Juli 2006 legte dann der VI. Senat des BFH diese Kritik aufnehmend dem Großen Senat die Rechtsfrage zu erneuten Begutachtung vor. Und wenn sich die BFH-Richter untereinander schon nicht einig sind, so war dies genau das richtige Thema, dem

sich Marc-Christian König dann annehmen sollte. Dabei lag der besondere Anspruch der Arbeit in einer durchaus theoretischen geprägten Auseinandersetzung mit den tragenden Besteuerungsgrundsätzen des Einkommensteuerrechts.

Die preisgekrönte Abschlussarbeit ist stets auf hohem fachlichen Niveau, jederzeit schlüssig und in sehr verständlicher Weise dargestellt. Die Ausbeute an Rechtsprechung und Literaturquellen ist erfreulich groß und deren Verarbeitung in eigenen Worten sehr gelungen. Man gewinnt nie den Eindruck als handle es sich bloß um die Aneinanderreihung von in der Literatur vertretenen Argumenten. Die Wortwahl zeigt einen hohen Grad an sicherer Verwendung der Fachtermini.

Insgesamt ist die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Themenstellung anhand der umfangreich verarbeiteten Rechtsprechung und Literatur als ausgesprochen gelungen zu bezeichnen. Die gedankliche Aufbereitung der theoretisch anspruchsvollen Fragestellungen und die Auseinandersetzung mit den Grundlagen des Einkommensteuerrechts sind überzeugend.



Marc-Christian König

**Zur Person:** Marc-Christian König wurde am 21. März 1980 in Karlsruhe geboren. Nach der Schulzeit, die er im Jahr 2000 mit der allgemeinen Hochschulreife erfolgreich abschloss, leistete er bis zum August 2001 Zivildienst in einer evangelischen Kirchengemeinde in Wiesbaden. Im Anschluss absolvierte er eine zweijährige Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Nassauischen Sparkasse in Wiesbaden.

Im September 2003 schrieb er sich im Studiengang Business Law Studium an der Fachhochschule Wiesbaden ein. Während des Studiums sammelte er erste berufliche Erfahrungen im Rahmen eines Praktikums bei PricewaterhouseCoopers und des berufspraktischen Semesters bei Ernst & Young AG im Bereich der Steuerberatung. Im Juli 2007 beendete er das Studium und ist seitdem bei der Ernst & Young AG im Bereich der Steuerberatung tätig.

# BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN E.V.

Klaus Hoffmann, Geschäftsführer Dow Corning GmbH



## Aufgaben und Ziele

Die Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain arbeitet zur Förderung einer praxisorientierten Ausbildung und des Wissenschaftstransfers mit Verwaltung und Wirtschaft zusammen.

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft unterstützt diese Zusammenarbeit durch geeignete Maßnahmen, Kontakte und finanzielle Mittel im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Hier engagieren sich seit mehr als 25 Jahren Unternehmen, Privatpersonen, die Stadt Wiesbaden und die IHK.

## Förderung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Verwaltung und der Hochschule RheinMain

Die Mitglieder der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft vermitteln Kontakte zwischen Professoren sowie Studierenden der Wiesbaden Business School und interessierten Unternehmen, insbesondere durch:

- » Vorlesungen in ausgewählten Betrieben unter Einbindung des Gastgebers
- » Fortbildungsveranstaltungen z.B. in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer oder der Handwerkskammer
- » Kommunikationsforen mit Professoren der Hochschule und Vertretern der Wirtschaft und Verwaltung
- » Vermittlung von Diplomarbeiten sowie Praktikantenstellen
- » Vermittlung von Forschungs- und Entwicklungsaufträgen
- » Mitwirkung an akademischen Veranstaltungen, z.B. Graduierungsfeiern

## Materielle Förderung der Ausbildung der Wiesbaden Business School

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft unterstützt eine praxisorientierte wissenschaftliche Ausbildung durch materielle und finanzielle Maßnahmen, insbesondere durch:

- » Preis der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft für herausragende Studienleistungen
- » Auszeichnung für die besten Examensleistungen
- » Bereitstellung von Lehr- und Lernmitteln sowie technischer Einrichtungen durch Sach- oder Geldzuwendungen

## Förderung der Veröffentlichung von wissenschaftlichen Informationen

- » Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft unterstützt die Wiesbaden Business School bei der Veröffentlichung von aktuellen Informationen aus Lehre und Forschung.

Betriebswirtschaftliche  
Gesellschaft Wiesbaden e.V.  
c/o Nassauische Sparkasse  
Wiesbaden,  
Vorstandssekretariat  
Rheinstraße 42-46  
65185 Wiesbaden  
[www.bgw-wiesbaden.de](http://www.bgw-wiesbaden.de)

## CLEVER+V ERWIRKLICHEN

Die **R+V Versicherung** ist mit über 7 Millionen Kunden und mehr als 9,8 Milliarden Euro Beitragseinnahmen eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Sie bietet als genossenschaftlicher Versicherer im **FinanzVerbund mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken** Privat- und Firmenkunden maßgeschneiderte, innovative Versicherungslösungen aller Art.

Studenten und Absolventen finden in unserer Wiesbadener Direktion das richtige Umfeld und vielseitige Möglichkeiten ihre Karriere in Schwung zu bringen!



**Wirtschaftswissenschaftler (m/w)**  
**Rechtswissenschaftler (m/w)**

**(Wirtschafts-) Mathematiker (m/w)**  
**(Wirtschafts-) Informatiker (m/w)**

Sie möchten Dinge bewegen, eigene Vorstellungen entwickeln, Freiräume für Ihre Ideen haben und um die Ecke denken? Dann stellen Sie sich bei R+V dieser Herausforderung in einem der folgenden Einstiegswege:

**Direkteinstieg | Traineeprogramm | Praktikum | Studienabschlussarbeit**

Den optimalen Rahmen für Ihre persönliche Entfaltung bilden abwechslungsreiche Aufgaben, ein breites Qualifizierungsangebot sowie unser attraktives Vergütungssystem mit vielfältigen Zusatzleistungen.

Die wichtigsten Informationen über die R+V Versicherung und Ihre Karrieremöglichkeiten finden Sie unter [www.jobs.ruv.de](http://www.jobs.ruv.de). Bewerben Sie sich online direkt auf ein Stellenangebot oder tragen sich in unseren Bewerberpool ein!

Mit uns können Sie sich beruflich **CLEVER+V ERWIRKLICHEN**.

**R+V Versicherung - Recruitingcenter**

Telefon: 06 11 - 5 33 52 10



Im FinanzVerbund  
der Volksbanken  
Raiffeisenbanken



# Mehr von der Welt.

## Von Anfang an.

Sie haben erfolgreich studiert und wollen jetzt zeigen, wie gut Sie wirklich sind: In einem Unternehmen, das in 140 Ländern zu Hause ist und Sie umfassend unterstützt.\* Mit neuartigen Weiterbildungsprogrammen und großen Aufgaben in Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Risiko- und Managementberatung. Wenn das so ist:

What's next for your future?

[www.de.ey.com/karriere](http://www.de.ey.com/karriere)



 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

