

# WBS HIGHLIGHTS

Wiesbaden Business School



ISSN 2199-9635  
Aktuelles zum Stand von  
Lehre und Forschung an der WBS

Ausgabe 2014



Hochschule RheinMain  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# Big Sail Adventures

Drei Tage, die deinen Horizont erweitern

*The opportunity  
of a lifetime*

Team: Consulting  
**03.11.2014**  
**Sardinien**  
Jetzt anmelden!



**pwc**

**Törn Mallorca, 21.09.2014**

Team: Steuern

**Törn Ibiza, 25.09.2014**

Team: Accounting & Controlling

**Törn Valencia, 29.09.2014**

Team: Wirtschaftsinformatik,  
-ingenieurwesen & -mathematik

**Törn Sardinien, 03.11.2014**

Team: Consulting

<b>■</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	
	<b>Editorial</b>	<b>4</b>
	<b>Eine exklusive Weinprobe</b>	<b>5</b>
	<b>Start-Up-Unternehmer der WBS</b>	<b>6</b>
<b>■</b>	<b>FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN</b>	
	<b>Forschungsprojekte</b>	
	» Das Lehr- und Forschungsprojekt ›Automatisierte Unternehmensbewertung und -steuerung mit SAP‹ auf der CeBIT 2014	<b>9</b>
	» ›Deutsche Stabilitätskultur‹: Was ist das eigentlich?	<b>10</b>
	» Im Kopf des Konsumenten. Hypnose als Instrument der qualitativen Marktforschung	<b>12</b>
	» Besser Wachsen: Bachelor-Studierende schreiben ein Buch	<b>14</b>
	» Vorlesungsbegleitendes Forschungsprojekt Social CRM	<b>16</b>
<b>■</b>	<b>FORSCHUNGSERGEBNISSE</b>	
	<b>Publikationsübersicht</b>	<b>18</b>
	<b>Tagungen</b>	
	» 36. Arbeitskreis-Tagung ›Steuern und Wirtschaftsprüfung‹ an der WBS	<b>25</b>
	» 24. Tagung der Vereinigung der Hochschullehrer für Wirtschaftsrecht	<b>26</b>
	<b>Beiträge</b>	
	» Infrastruktur-Investitionen deutscher institutioneller Anleger – Ergebnisse einer empirischen Studie	<b>27</b>
	» Convenience Stores	<b>34</b>
	» Personalmarketing-Prozess: Entwicklung und Umsetzung einer Arbeitgebermarke	<b>36</b>
	» Smart-TV: Chancen für die Werbungtreibenden?	<b>40</b>
<b>■</b>	<b>FORSCHUNG UND LEHRE</b>	
	<b>Vorstellung Studiengang</b>	
	» Master of Controlling and Finance	<b>45</b>
	<b>Forschung in der Lehre</b>	
	» Auch Gutes kann noch verbessert werden – Absolventenbefragung Insurance and Finance	<b>46</b>
	» Erneute Finanzierung der Partnerschaft mit Chile durch den DAAD	<b>48</b>
	» Schon heute 618 Millionen Internet Nutzer – China als Vorreiter in der Nutzung von digitalen Medien	<b>49</b>
	» Kooperation mit der Deutschen Lufthansa AG	<b>51</b>
	» Zwei von Drei wollen ›genudged‹ werden!	<b>52</b>
	» Best-Practise-Siegel für DATEV-Partnerschaft der WBS	<b>54</b>
	<b>Exkursionen</b>	
	» Reise nach Neapel	<b>55</b>
	» WBS-Studierende bei den 24 h der Innovation in Biarritz	<b>58</b>
	<b>Ausgezeichnete Studierende</b>	
	» Circle of Excellence Frühjahr 2014	<b>60</b>
	» EY Audit Challenge 2014: Wiesbaden goes München	<b>62</b>
	» Herausragende Thesen	<b>63</b>
	» Beste Absolventen	<b>67</b>
	» Preisträger BGW	<b>68</b>
	<b>Impressum</b>	<b>67</b>



Liebe Freunde der WBS Highlights,

die neue, mittlerweile sechste Ausgabe der WBS Highlights liegt vor Ihnen und lädt zu einem kleinen Rundgang durch die Aktivitäten der vergangenen zwölf Monate an der Wiesbaden Business School ein.

Eine Studie von Ernst & Young sorgte im Juli für Aufsehen. Die meisten (allerdings nicht die besten!) Hochschulabsolventen ziehe es in den öffentlichen Dienst, lautete das Fazit der Befragung von über 4.000 Studenten. Dass es auch anders geht, zeigt der Bericht über Start-Up-Unternehmen von Absolventen der WBS. Lauter kleine Erfolgsgeschichten, an denen sicher auch das Studium an der Wiesbaden Business School einen gewissen Anteil hat.

Die WBS wächst weiter. Die Zahl der Studierenden nimmt zu und mit dem erfolgreich akkreditierten Master-Studiengang Management im Gesundheitswesen startet im Herbst 2014 der elfte Studiengang des Fachbereichs. Als erster blended learning Studiengang erweitert er das Angebot der WBS und wird durch die innovativen Lehrmethoden auch den Lehrenden einiges abverlangen.

Wachstum bringt allerdings auch Probleme mit sich, von den knapper werdenden Räumen über die längeren Schlangen in der Mensa bis zu der Studierfähigkeit mancher Erstsemester. Ob der politische Wille zur zunehmenden Akademisierung sinnvoll ist, mag man getrost auf politischer Ebene diskutieren. Dass es allerdings oft eine menschliche Tragödie ist, wenn man Abiturienten ohne die notwendigen Grundfähigkeiten den Weg zum Studium ermöglicht, kann man als Lehrender leider immer wieder beobachten. Die WBS versucht dem durch Maßnahmen zur besseren Studienwahl und zur Studienstartoptimierung entgegenzuwirken. Wir sehen uns aber auch in der Pflicht, – gegenüber den Studierenden, aber auch der Wirtschaft und der Gesellschaft, – am bewährten hohen Leistungsniveau festzuhalten. Eine Entwertung unserer Abschlüsse würde in erster Linie zu Lasten unserer Absolventen gehen.

Und dass es möglich ist, ja, sogar Spaß machen kann, hohen Anforderungen gerecht zu werden, beweisen unsere Absolventen. Bei entsprechendem Bemühen ist es durchaus machbar, im Studium Erfolg zu haben und sich zugleich an anderer Stelle zu engagieren, als Tutor, im Sport, in der Politik oder – wie auf der gegenüberliegenden Seite nachzulesen – als Weinprinzessin.

Den hohen Anspruch im Studium wollen wir aber durchaus auch an die WBS Highlights anlegen. Es ist erfreulich, wie viele Professoren, Lehrbeauftragte und Studierende sich mit Beiträgen einbringen. Über jede Form der Rückmeldung – kritisch wie positiv – freue ich mich sehr (am besten per Mail an: [Rainer.Wedde@hs-rm.de](mailto:Rainer.Wedde@hs-rm.de)).

Ihr

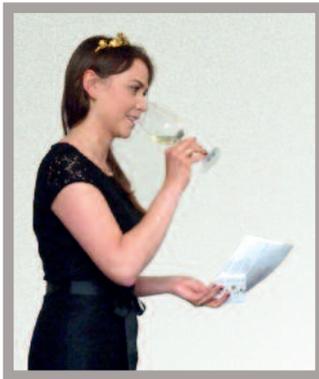
Prof. Dr. Rainer Wedde  
Redakteur der WBS Highlights

# WEINPRINZESSIN AN DER WBS

Dominik Korte, Student Bachelor Business & Law



Mittwoch den 30. April 2014: Es hätte einer dieser normalen Nachmittage in der Wiesbaden Business School werden können. Doch es kam anders. Der Seminarraum II-07 hatte sein übliches Gewand abgelegt und sich in eine Sammlung von Gruppentischen mit gemischter Besetzung aus Lehrenden und Studenten, gepaart mit Weißbrot, Wasserflaschen und Weingläsern verwandelt. Auf der Tagesordnung fanden sich weder das Gesellschafts- noch das Steuerrecht, stattdessen fand sich eine Weinprobe mit sieben rheinhessischen Weinen wieder. Die Moderation übernahm Ihre Hoheit – deutsche Weinprinzessin – Ramona Diegel.



An die 40 Dozenten und Studenten des Studienganges Business & Law in Accounting and Taxation waren der freundlichen Einladung gefolgt und lauschten in entspannter Atmosphäre gespannt den Ausführungen Ihrer Majestät. Die angenehme und lebendige Moderation führte von der Rebe über den Anbau und die Lagerung bis hin zum Wein in der Flasche.

Die Reise durch die rheinhessische Weinlandschaft wurde mit dem Rheinhessen Silvaner eröffnet, einem Wein, der besonders gut zu Fisch oder Spargel passe, wie die Moderatorin anzumerken wusste. Weiter ging die Reise mit einer Reihe verschiedener trockener Rieslinge, wobei diese das einzig „trockene“ an diesem Nachmittag sein sollte.

Auch hier wusste Ramona Diegel ihrem Titel gerecht zu werden und glänzte erneut mit Fachwissen sowie möglichen Essenskombinationen oder hilfreichen Tipps für eine erfolgreiche Verkostung. So sei für die Damen Parfum ein absolutes Tabu oder dass man das Schwenken am besten bei einem Glas Wein in der Badewanne üben könne. Fortgesetzt wurde die Reise mit einem Spätbeziehungsweise einem Frühburgunder.

So wusste die Moderatorin zu berichten, dass der Spätburgunder in Frankreich als Pinot Noir bekannt sei oder dass die Reben des Frühburgunders eine natürliche Mutation der Reben des Spätburgunders seien. Den Abschluss stellte eine Scheureben Beerenauslese dar. Bei der Beerenauslese handle es sich um einen Prädikatswein, welcher aus edelfaulen oder überreifen Beeren gewonnen wird, wie Ramona Diegel den Anwesenden erklärte.



Mit frischen Informationen über Wein, seine Eigenschaften und Besonderheiten, sowie zu welchem Essen welcher Wein besonders passe, ging ein interessanter und lehrreicher Nachmittag zu Ende. Der besondere Dank aller Anwesenden gilt Ramona Diegel für ihre Moderation und die Idee, Herrn Prof. Dr. Wedde für die Organisation sowie Rheinhessenwein e.V. für das großzügige Zurverfügungstellung der Weine. J

# MIT GUTEM TIMING UND ETWAS GLÜCK – START-UP-UNTERNEHMEN DER WBS



Die Autorinnen und Autoren des folgenden Artikels sind Studierende des Kurses Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unter der Leitung von Dr. Ulrike Brandenburg.

Was entsteht, wenn man ein Wirtschaftsstudium mit dem World-Wide-Web, einem Weinberg, Feingewebtem und weißem Leder kreuzt? Vier von Studierenden und Absolventen der Wiesbaden Business School (WBS) frisch gegründete und von Anfang an erfolgreiche Start-up-Unternehmen in den Bereichen Technik und Lifestyle: die Unternehmen »reparo«, »Hurra Perlwein«, »La Mode Abyssale« und »Luxusperle«.

Die statistische Erfassung der Start-up-Szene steht bundesweit noch am Anfang. Auch in der aktuellen „Absolvent/innenbefragung an der Hochschule RheinMain“, welche die bisherige berufliche Entwicklung des Examensjahrganges 2011 dokumentiert, spielt das Gründer/innenthema eine untergeordnete Rolle. Und das mit gutem Grund, hat doch ein knappes Drittel der Befragten bei Abschluss des Studiums bereits eine Arbeitsstelle und finden weitere 37,5 % der Absolvent/innen unmittelbar nach dem Studienabschluss eine reguläre Beschäftigung. Der Übergang in die Erwerbstätigkeit gelingt also 69 % aller Befragten nahtlos – entsprechend niedrig ist mit 7,2 % die Quote der Selbständigen. Aber bedingen diese Zahlen einander zwingend? Ist eine gute Geschäftsidee der jeweiligen Arbeitsmarktlage geschuldet? Und ist es nicht auch eine logische Folge der ebenfalls in der aktuellen Studie breit dokumentierten allgemeinen Studienzufriedenheit, das Gelernte im Eigenversuch anwenden zu wollen? Aus im Sommersemester 2014 geführten Interviews mit Start-Up-Unternehmer/innen der WBS sind folgende vier Firmenporträts entstanden.

## I. reparo

Wen auch immer wir auf reparo aufmerksam machten, ob Freunde, Bekannte oder Fremde – alle zeigten spontan Reaktionen von großer Erleichterung und Freude, wenn nicht gar Glück. Reparo leistet tatsächlich das, wovon Marketing-Experten träumen – das Unternehmen versetzt seine Kunden in Jubelstimmung. Warum? Reparo repariert noch am Einlieferungstag Smartphones und Tablets, und das zu äußerst bezahlbaren Tarifen. Wem immer sein Smartphone auf den Asphalt knallte (Display-Bruch), wer immer von einem Moment zum anderen mit einem gesperrten Internet-Zugang zu kämpfen hatte, wusste bisher, dass es nur eine seriöse Lösung gab: das Gerät einzuschicken. Und wie ab jetzt kommunizieren? Als der WBS-Studierende Robert Weitzel vor zwei Jahren anfang, in seiner Freizeit eben jene Geräte zu reparieren, standen bald und häufig



Geschäftsraum von reparo am Wiesbadener Kranzplatz

ihm völlig unbekannte Menschen vor seiner Wohnungstür. Hier gab es nur eine Lösung – professionelle Arbeit in ein professionelles Unternehmen münden zu lassen. Der Laden in der Dotzheimer Str. 124 – Vorteil: Parkplatz vor dem Hause – war schnell gemietet, bald stieg ein Investor ein, so dass jetzt direkt neben dem Hotel Schwarzer Bock ein zweiter Laden für die Laufkundschaft eingerichtet werden konnte. Und natürlich hat sich das professionelle Team erweitert – mit Leib und Seele haben sich auch die WBSler Christian Muelenz und Hendrik Hoffmann ihrem neuen Job verschrieben, außerdem werden sie durch Teilzeitkräfte und, ab Herbst 2014, durch einen Azubi unterstützt – für die Vor-Ort-Analyse des Schadens und die sofortige professionelle Reparatur. Für Firmenkunden hat reparo übrigens einen Abholservice eingerichtet. Die Rückmeldungen sind begeistert – vom Kunden, der mithilfe einer Internet-Reparatur-Anleitung sein Smartphone fast ruinierte, bis hin zu Tagungsteilnehmern. Und wer es modisch mag, kann sein Gerät am Kranzplatz auch mit einer individuellen Lasergravur versehen lassen – soviel Schnickschnack muss sein.

**Kontakt: [myreparo.de](http://myreparo.de) und Facebook**

Foto: hurra-perlwein



## II. Hurra Perlwein

Perlwein – was soll das denn sein? Ein uncooles Getränk, sagten auch die Firmengründer Julian Nikolay und Jan und David Schäfer und beschlossen, genau das zu ändern. Zur Info: Der Perlwein zählt zur Familie der Schaumweine, zu der auch Champagner, Sekt und Prosecco gehören. Champagner muss aus drei aus der französischen Champagne stammenden Rebsorten hergestellt werden, und zwar nach der „méthode champenoise“, einer doppelten Flaschengärung. Für Sekt ist das Herstellungsverfahren nicht ganz so detailliert vorgeschrieben, allerdings sind unter anderem Reifezeit und Alkoholgehalt festgelegt, und die Kohlensäure darf, wie beim Champagner, ausschließlich aus der zweiten Gärung stammen. „Prosecco“ war bis vor wenigen Jahren der Name einer regionalen italienischen Rebsorte, inzwischen ist der Begriff auf die Anbaugelände Venetiens und Friaul ausgeweitet. Prosecco gibt es als Stillwein, Schaumwein oder – Perlwein. Perlwein ist demnach ein im Flaschengärungsverfahren hergestellter, Kohlensäurehaltiger Schaumwein – den das Team bis vor kurzem aus regionalen Grundweinen aus dem Rheingau herstellte. Ein ganz zweifelsfrei „edles Stöffsche“ also - und inzwischen gibt es auch den eigenen Weinberg dazu, so dass für 2015 mit dem ersten Rundum-„Selfie“ gerechnet werden kann. Mit dem Weinbau sind die Schäfers vertraut – beide studier(t)en in Geisenheim, David Schäfer arbeitete unter anderem in einer Eventagentur und einem kanadischen Weingut mit Vinothek, Jan Schäfer produzierte 2011 im Rahmen eines Hochschulprojektes seinen ersten Sekt.

Für das Marketing ist WBS-Absolvent Julian Nikolay zuständig. Das Werbekonzept will freudige Anlässe mit dem Jubelnamen „Hurra Perlwein“ emotional verknüpfen. Dafür hat das Team im c/o\* in der Moritzstraße – einem Wiesbadener In-Spot mit Wirtsgarten im Innenhof – die Hurra Perlwein-Bar eingerichtet. Hurra-Perlwein arbeitet aber auch mit regionalen Eventagenturen zusammen, und so war das Produkt beim Wilhelmstraßenfest 2014 prominent und erfolgreich direkt am Bowling-Green vertreten.

**Kontakt: [www.hurra-perlwein.de](http://www.hurra-perlwein.de) und Facebook**

## III. La Mode Abyssale

Das Label klingt fremd, und in der Tat ist die Wortwahl hintersinnig. Unbekannt aber, das sei gleich zu Anfang gesagt, ist diese Marke nicht, ganz im Gegenteil: Mit ihrem Unternehmen war WBS-Absolventin Helen Bender 2013 und 2014 in der regionalen, überregionalen und internationalen Presse präsent, das ZDF drehte einen Beitrag über die Designerin, die nach dem staatlichen Abschluss und Arbeiten für Anja Gockel ein Wirtschaftsstudium an der WBS dranhängte, um dann gleich so richtig durchzustarten. „Abyssale“ kommt aus dem Französischen und verweist auf „Grenzenlosigkeit“ und „Unermesslichkeit“. In der Tat profitierte die hochbegabte und auch in ihrer Streetwear und Abendmode äußerst fantasievolle Jungdesignerin von der gesellschaftlichen Liberalisierung. 2012 gewann Helen Bender mit dem zweiten Platz beim ersten Mainzer Urban Fashion Public Catwalk einen Gutschein für ein professionelles Outdoor-Shooting, dessen Ergebnis sich dann auch ein Jahr später im Londoner Guardian wieder fand. Denn Helen Benders Karrierestart fiel mit der Legalisierung der gleichgeschlechtlichen Lebenspartnerschaften auch in den Vereinigten Staaten zusammen. 2013 war Bender mit ihrer deutschen Kollektion für lesbische Brautpaare auf der New Yorker Fashionweek präsent, nach englischen Presseberichten erreichten die Jungdesignerin auch von der Insel Wünsche nach einzelnen Modellen. Mit der wachsenden Nachfrage stieg die Arbeitsbelastung. Und so unterstützt seit März 2014 Schneiderin Johanna Ide das Mainzer Label, das sich Schwerpunktmäßig auf bundesweite Maßanfertigungen spezialisiert hat – denn am Hochzeitstag ist es für alle Frauen absolut wichtig, einfach nur wunderschön zu sein – ob im Cinderella-Look oder im goldenen Hosenanzug.

**Kontakt: [www.lamodeabyssale.de](http://www.lamodeabyssale.de) und Facebook**



Foto: lamodeabyssale; Shooting-Fotos Bernd Siegel (Foto Rimbach)



## IV. Luxusperle

Sind Perlen denn nicht immer Luxus? Und ist der nicht unerschwinglich? Luxus ja, unerschwinglich nein, sagen die Gründerinnen der Wiesbadener Schmuckmanufaktur Luxusperle, die sich auf die Herstellung und den Vertrieb von individuell angepasstem Schmuck zu fairen Preisen spezialisiert hat. Alexandra Panchenko und Verena Olivia Gast stehen kurz vor ihrem WBS-Examen, beruflich aktiv sind sie schon heute: Das Geschäftsmodell der Herstellung und Anpassung von Damen- und Herrenschmuck aus Gold, Silber, Süßwasserperlen, Seide und Swarovski-Steinen sowie Leder und Holz auf regionalen Künstlermärkten und eigens kreierten Schmuck-Events ist erfolgreich. Nach dem ersten Unternehmensjahr 2013/14 sprechen die Gründerinnen von geschäftstragenden Umsätzen.



Foto: dawanda

Selbstverständlich ist das Team auch online präsent, und zwar unter anderem auf Dawanda, einer Internetplattform für die Handmade-Kreationen von Kreativen. Ihren Erfolg verdanken die „Luxusweiber“, wie sie sich selbst nennen, ihrer Mundpropaganda und proaktiven Kundenansprache, welche zu einer wachsenden Vernetzung und zu ersten Stammkundinnen geführt hat. „Luxusperle“ setzt auf gesundes Wachstum, in Planung befinden sich eine eigene Homepage und ein eigener Shop.

**Kontakt:** [de.dawanda.com/shop/luxusperle](http://de.dawanda.com/shop/luxusperle) und Facebook



Foto: hurra-perlwien

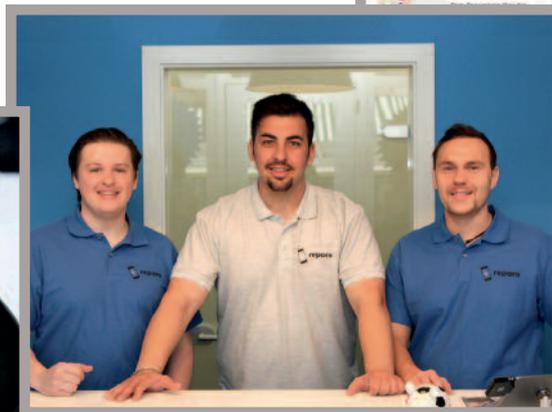


Foto: reparo

Das Reparo-Team  
v.l.n.r.  
Christian Muelenz,  
Hendrik Hoffmann  
und Robert Wetzel.

## Und das Fazit?

Alle vier Unternehmen bedienen ihr ureigenes Erfolgskonzept, eines aber haben alle gemeinsam: In Ihrer Freizeit befassten sich die Macher/innen so passioniert mit sie interessierenden Phänomenen, dass eine Unternehmensgründung schließlich unausweichlich war. Im Ergebnis konnten die Start-ups mit einem fertigen Produkt direkt reale Marktlücken bedienen. Mit ihren Themen „Sofortreparatur“, „Maßanfertigung“ und „individuelle Anpassung“ bieten die vorgestellten Start-ups den Kundinnen und Kunden individuelle und schnelle Problemlösungen, die es so vorher nicht oder nur selten gab. Die Selbstidentifikation mit dem Produkt und das im Wirtschaftsstudium an der WBS erworbene Know-How erlauben allen Betriebsinhaber/innen, gelassen und erwartungsvoll in die Zukunft zu blicken.

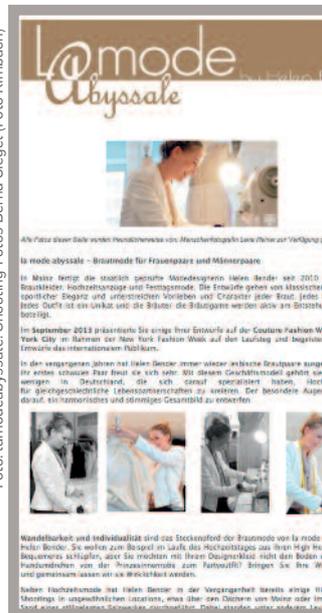


Foto: lamodeabyssale. Shooting-Fotos Bernd Siegel (Foto Rimbach)

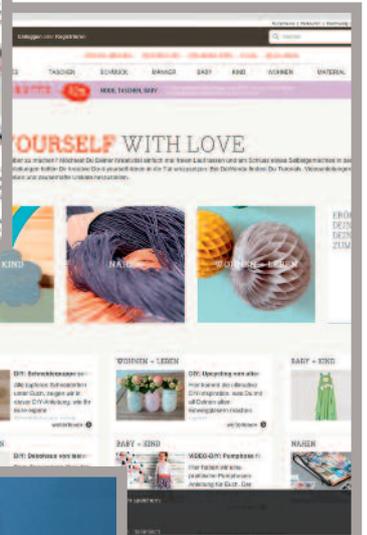


Foto: dawanda

## LEHR- UND FORSCHUNGSPROJEKT AUF DER CEBIT 2014 »AUTOMATISIERTE UNTERNEHMENS- BEWERTUNG UND -STEUERUNG MIT SAP«

Mathias Burk, Johanna Prante und Daniela Schlx  
Studierende Master Controlling & Finance



Im Rahmen des Studiums Master of Arts in Controlling und Finance nahmen die Studenten des vierten Semesters der Vorlesung „Informations- und Kommunikationsmanagement“ an einem Lehr- und Forschungsprojekt teil. Seit zwei Jahren kooperiert Prof. Dr. Karin Gräslund vom Fachbereich Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain zum Thema der automatisierten Unternehmensbewertung und -steuerung mit SAP von Immobilienwerten mit dem mittelständischen Immobilienbestandhalter GEWOFAG Holding München und der Sigma-42 GmbH. Zum einen hat diese Zusammenarbeit das Ziel, Immobilienobjekte schneller und kostengünstiger im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses zu bewerten. Zum anderen soll das wertorientierte Entscheidungsverhalten des Immobilienverwalters mit Hilfe von Portfolio-Optimierung verbessert werden. Das Hauptaugenmerk der WBS ist eine dem Design-Science-Ansatz verpflichtete und Nutzer-zentrierte Oberflächen-gestaltung für Analyse- und Rechenschritte der Software für Prozessverantwortliche sowie Oberflächen der eigentlichen Endnutzer.

Unter dem Themenbereich „Research & Innovation“ der CeBIT vom 10. bis 14. März 2014 wurde dieses Projekt am Stand des Bundeslandes Hessen präsentiert. Der Zweck der Vorstellung des derzeitigen Standes des Projektes ist die Gewinnung weiterer Kooperationspartner und Interessenten und die Förderung der Studenten in diesem Bereich. Gemeinsam mit ihren Masterstudierenden Johanna Prante, Daniela Schlx und Mathias Burk stellte Prof. Dr. Karin Gräslund ihr Konzept auf der CeBIT vor. Im Rahmen der Konferenz „future talk“ regte Prof. Dr. Gräslund mit ihrem Vortrag „Automatisierte Unternehmensbewertung und objektive Unternehmenssteuerung mit SAP-Funktionen“ das Fachpublikum zur Diskussion an.

In der Halle 9 auf dem Messegelände der CeBIT in Hannover präsentieren sich Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitute auf dem Themengebiet „Research & Innovation“. Am Messestand des Bundeslandes Hessen betreute die Projektgruppe gemeinsam mit einem anderen Projekt das Exponat der Hochschule RheinMain. Mit Hilfe einer Präsentation und dem Zugriff auf das SAP-System war es möglich, interessierten Messebesuchern das Projekt näher zu bringen und Diskussionen zu führen.

An den Messetagen betreute die Projektgruppe das Exponat von 9 – 18 Uhr. Es war den Teilnehmern gleichzeitig jedoch möglich, die Messe zu erkunden. Abends beschloss man den Messetag mit den Exponatsbetreuern der anderen hessischen Hochschulen und besuchte Veranstaltungen von Firmen anderer Messestände. Tagsüber erfolgte die Verpflegung durch das Catering am Messestand. Die Messteilnehmer der Hochschule RheinMain wurden in der Nähe des Messegeländes in Privatunterkünften untergebracht.



Als Fazit aus den Messetagen ist festzuhalten, dass vielen Interessenten das große Potenzial der IT-basierten und automatisierten Bewertung von Objekten in der Immobilienbranche nicht bewusst war. Gleichwohl konnte das Messteam jedoch den Eindruck gewinnen, dass die interessierten Besucher das Potenzial des vorgestellten Projektes erkennen konnten und sich mögliche Kooperationen anbahnen. Auch war es für uns Studenten nutzenstiftend unser Konzept mit der zugehörigen Argumentation mit den Gesprächspartnern auf die Probe zu stellen und die vielen interessanten Exponate der CeBIT zu besichtigen.

# »DEUTSCHE STABILITÄTSKULTUR«: WAS IST DAS EIGENTLICH?

Prof. Dr. Stefan Schäfer



»Nichts sagt so deutlich, aus welchem Holz ein Volk geschnitzt ist, wie das, was es währungspolitisch tut.« Und: »Das oft leidenschaftliche, stets große Interesse, das den praktischen Fragen des Geldwesens und des Geldwertes gilt, erklärt sich nur daraus, dass sich im Geldwesen eines Volkes alles spiegelt, was dieses Volk will, tut, erleidet, ist, ...«

Man muss es nicht so drastisch ausdrücken wie der große Ökonom Joseph Schumpeter; dennoch dürfte unbestritten sein, dass die Währung für das Wohl und Wehe jedes Landes eine herausgehobene Rolle spielt. Gerade die Deutschen haben dies im Verlauf des 20. Jahrhunderts lernen müssen, zunächst als negative Erfahrung in Form von Hyperinflation und Währungsreform, danach als „Erfolgsgeschichte der D-Mark“, die das Wirtschaftswunder und eine jahrzehntelange Phase bis dato ungekannter politischer, sozialer sowie ökonomischer Stabilität begleitete.

Wie sehr Währungsfragen jeden Einzelnen, ganze Länder und sogar einen gesamten Kontinent in Atem halten können, zeigt nicht zuletzt die Eurokrise. In deren Verlauf kam ein politischer Begriff wieder zu Ehren, der schon einmal – Anfang der 1990er Jahre – eine bedeutende Rolle gespielt hatte: Der Begriff „Stabilitätskultur“. Bundeskanzlerin Angela Merkel stellte ihn am 19. Mai 2010 in den Mittelpunkt ihrer Regierungserklärung zu den damals beginnenden Maßnahmen der „Euro-Rettung“. So sagte sie beispielsweise: „Dazu will ich, dass wir erstens gemeinsam mit unseren Partnern dafür sorgen, dass sich ganz Europa einer neuen Stabilitätskultur verschreibt, einer Stabilitätskultur, die für die Konsolidierung der Staatshaushalte und für die langfristige Stabilität unserer gemeinsamen Währung sorgt.“ Und weiter: „Es ist nicht zuletzt die Stabilitätskultur der Währung wie auch der Staatsfinanzen, die seit ihrer Gründung immer zum Selbstverständnis der Bundesrepublik Deutschland gehört hat und gehört.“

Stabilitätskultur scheint nach Ansicht der Bundeskanzlerin also etwas zu sein, das Deutschland immer hatte und noch hat und das Europa dringend braucht. Wenn eine Politikerin einen Begriff derart in das Zentrum ihrer Argumentation und ihres politischen Handelns stellt, lohnt sich eine genauere Betrachtung aus wissen-

schaftlicher Perspektive. Dabei sind zunächst folgende Fragen von Interesse:

## Wann ist der Begriff entstanden?

Ein Blick in die Begriffsgeschichte fördert Erstaunliches zutage: Es handelt sich höchstwahrscheinlich um ein sehr junges Wort, das erst seit gut zwanzig Jahren verwendet wird. Jedenfalls liefern Stichwortabfragen in ganz unterschiedlichen (Literatur-)Suchmaschinen und (Presse-)Datenbanken für die Zeit vor 1990 regelmäßig null Treffer. Eine der ersten bekannten Verwendungen des Begriffes stammt von dem damaligen Bundesbankpräsidenten Helmut Schlesinger, der sagte: „Stabiles Geld braucht nicht nur eine stabilitätsorientierte Politik von Regierung und Notenbank. Es braucht ein entsprechendes Verhalten der Wirtschaft, der Tarifpartner und der Konsumenten – gewissermaßen eine ‚Stabilitätskultur‘ in Öffentlichkeit und Politik.“

## Warum ist der Begriff entstanden?

Der Vertrag von Maastricht legte 1991 fest, dass es spätestens ab 1999 eine gemeinsame europäische Währung geben sollte. Auch wenn diese Entscheidung eine jahrzehntelange Vorgeschichte hatte, mussten sich Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft in Deutschland erst schrittweise erarbeiten, welche Konsequenzen der Abschied von der D-Mark haben würde. Für die Deutschen besonders wichtig war dabei, die seit Beginn der Bundesrepublik gewohnte soziale und ökonomische Stabilität auch für die Jahre ab 1999 zu sichern. Deshalb drängte die deutsche Seite in den Verhandlungen auf strenge Eintrittsbedingungen für Mitglieder der Währungsunion und eine Konstruktion der neuen Europäischen Zentralbank nach dem Vorbild der Bundesbank.

Schnell setzte sich jedoch die Erkenntnis durch, dass es für eine stabile Währung mehr braucht als strenge Regeln und wohl konstruierte Institutionen. Um dieses

„mehr“ zu bezeichnen, brauchte man einen Begriff für etwas, was die Deutschen bis dahin für selbstverständlich hielten: Die gesellschaftlich weitgehend akzeptierte Einsicht, dass Preisniveaustabilität nicht nur zu den wichtigsten wirtschaftspolitischen Zielen zählt, sondern so wichtig für eine gedeihliche ökonomische Entwicklung ist, dass ihr auch alle anderen (wirtschaftspolitischen) Ziele unterzuordnen sind.

## Wie hat sich die Verwendung des Begriffes entwickelt?

Je näher der Termin der Euro-Einführung rückte, desto eindringlicher beschworen deutsche Wissenschaftler, Politiker und Publizisten die Bedeutung der Stabilitätskultur für das Gelingen der neuen Währung. Nur wenn in allen Teilnehmerländern Einigkeit über den Primat der Inflationsbekämpfung herrsche, könne der Euro dauerhaft Bestand haben, so die (fast) einhellige Meinung. Mit der erfolgreichen Euro-Einführung und seiner (scheinbar) stabilen Entwicklung in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends kam der Begriff „Stabilitätskultur“ dann schnell aus der Mode.

Dies änderte sich mit dem Beginn der so genannten Euro-Krise schlagartig. Plötzlich erwachte das Interesse an den Grundprinzipien funktionierender Währungsräume – und damit auch an der Stabilitätskultur – wieder. Bundeskanzlerin Merkel erkannte deren große Bedeutung für die Deutschen und setzte (siehe Zitat) den Begriff „Stabilitätskultur“ rhetorisch geschickt ein – einerseits als Signal

nach innen gegenüber ihren Wählern, andererseits nach außen gegenüber ihren Verhandlungspartnern in der EU.

Auch wenn die zuvor aufgeworfenen Fragen vorläufig beantwortet scheinen, hat das Konzept „Stabilitätskultur“ doch sehr viele Facetten, die eine eingehendere wissenschaftliche Betrachtung reizvoll machen. Zunächst gilt es, den Begriff mit Leben zu füllen. Hier bietet es sich an, auf das soziologische Verständnis von „Kultur“ zurückzugreifen, auf dessen Basis sich die soziologische Wirtschaftskultur- und Wirtschaftsstilforschung entwickelt haben. Urahn dieser Forschungsrichtung ist Max Weber, der sich mit seiner „Protestantischen Ethik des Kapitalismus“ als einer der Ersten mit wirtschaftskulturellen Fragen beschäftigt hat. Im Falle der Stabilitätskultur müsste also analysiert werden, welche soziologischen Faktoren bewirken, dass eine Gesellschaft der „Stabilität“ im Sinne einer niedrigen Inflationsrate und der sie begünstigenden Rahmenbedingungen hohen Wert einräumt – oder eben nicht. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, inwieweit das so umrissene soziologische Konzept in die gängige ökonomische Theorie eingepasst werden kann. Erste Ansatzpunkte bieten hierbei Teilbereiche der Theorie der Geldpolitik sowie die Institutionenökonomik. Last but not least ist von großem Interesse, wie der Begriff als Schlagwort im politischen Diskurs auf nationaler wie europäischer Ebene Verwendung findet – womit eine typisch politologische Fragestellung das Forschungskonzept abrunden würde. ]

## DER »AKTIONSKREIS STABILES GELD«: IM DIENSTE DER STABILITÄTSKULTUR

Hochschullehrer, die ehemals bei der Deutschen Bundesbank beschäftigt waren, haben im vergangenen Jahr in Frankfurt den »Aktionskreis Stabiles Geld« gegründet. Ziel der Vereinigung ist es, die geldpolitische Stabilitätskultur in der breiten Öffentlichkeit zu fördern. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind davon überzeugt, dass eine lebendige Stabilitätskultur in einer Währungsunion nicht nur entsprechendes Handeln von Politik und Notenbanken voraussetzt, sondern auch in der Bevölkerung gut verstanden und fest verankert sein muss. Über die Grundlagen und die Bedeutung einer stabilen Geldordnung möchten die Mitglieder des Aktionskreises insbesondere vor Ort in Lehre und Forschung sowie in den Medien informieren. Dazu tauschen sie sich regelmäßig mit der Deutschen Bundesbank aus. **Weitere Informationen zum Aktionskreis selbst, aber natürlich auch zum Thema »Stabilitätskultur«, finden sich unter [www.aktionskreis-stabiles-geld.de](http://www.aktionskreis-stabiles-geld.de).**

## IM KOPF DES KONSUMENTEN

Dr. Tobias Keil, Diplompsychologe, MBA, Lehrkraft für besondere Aufgaben



# Hypnose als Instrument der qualitativen Marktforschung

Marken sollen einzigartig sein, Vertrauen stiften, mit der Zeit gehen, eine **authentische Identität** besitzen und dem Kunden Orientierung geben. Um diese Ziele zu realisieren, inszeniert die strategische Markenführung symbolische und funktionale Markenversprechen, die sich beim Konsumenten in neuronal verankerten kognitiven und emotionalen Vorstellungswelten manifestieren, seine intrapsychischen Zustände verändern und dadurch seine Entscheidungs-, Erlebens- und Verhaltensweisen manipulieren. Eine erfolgreiche Markenführung bedarf deshalb nicht nur sehr umfassender, sondern auch sehr spezieller Erkenntnisse, Informationen und Daten über die Präferenzen, Motive und Wahrnehmungsgewohnheiten der Zielgruppe, die durch die Marktforschung beschafft und aufbereitet werden müssen.

Konsumentenentscheidungen, insbesondere bei Low-Involvement-Produkten, werden überwiegend unbewusst gesteuert. Die Identifikation und Aufdeckung **impliziter Kognitionen** und unbewusster bzw. latenter Motive, Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse, über die das Individuum keine bewusste Kontrolle hat, sind folglich von besonderem Forschungsinteresse. Die **Consumer Neuroscience** kann mit Hilfe bildgebender Verfahren wie der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRT) unbewusste neuronale Prozesse zwar visualisieren, aber keine Aussagen über deren Inhalte machen.

Auch der **Implicit Association Test**, der in den letzten Jahren zur Messung der neuronalen Verankerung impliziter Markenassoziationen eingesetzt wurde, kann implizite Inhalte nicht explorieren. Zur Erforschung des Unbewussten wird deshalb in der Regel auf qualitative Marktforschungsmethoden zurückgegriffen, die mittels psychologischer Gesprächs- und Explorationstechniken darauf abzielen, die psychischen, sozialen und kulturellen Wirklichkeiten, in denen sich die Konsumenten bewegen und Entscheidungen treffen, von **innen heraus** zu verstehen. Die qualitativen Forschungsansätze unterliegen jedoch Fehler- und Störeinflüssen (Rationalisierungen, soziale Erwünschtheit, Selbstdarstellungstendenzen).

In Zusammenarbeit mit einem bekannten DAX-Unternehmen wurde erstmalig die Eignung von Hypnosetechniken als qualitatives Marktforschungsinstrument (**Consumer Research Trance; CORT**) wissenschaftlich untersucht. Hintergrund war die Auflösung eines Positionierungskonfliktes zwischen zwei Unternehmensmarken, die mit bisherigen qualitativen Forschungsansätzen nicht gelungen war. Mit dem Einsatz hypnotischer Techniken war die Hoffnung verbunden, phänomenologisch reichhaltigere und damit aussagekräftigere Ergebnisse sowie stark verhaltensrelevante Consumer Insights impliziten Ursprungs zu gewinnen.

**Auf den ersten Blick scheint die Induktion eines Trancezustands aus mehreren Gründen prädestiniert dafür den qualitativen Werkzeugkoffer substanziiell zu erweitern:**

- 1) Im Rahmen psychotherapeutischer Verfahren ist die Anwendung hypnotischer Trancetechniken nicht nur zur Aufdeckung, sondern auch zur Veränderung impliziter Bewusstseinsinhalte seit Jahrzehnten sehr erfolgreich, wissenschaftlich anerkannt und belegt.
- 2) Durch hypnotische Techniken wird ein Bewusstseinszustand etabliert, der sich durch eine zentrierte Innenschau mit veränderten Denk- und Erlebensparametern auszeichnet (**Trance-Logik**). Zurückzuführen ist dies auf das Phänomen der **Diskonnektivität**: Typische kortikale Erregungsmuster werden zugunsten neuer Verbindungen temporär aufgelöst. Die dadurch entstehenden genuin neuen Bedeutungszusammenhänge können den Anspruch der qualitativen Forschung erfüllen, das **Unbekannte im Bekannten** zu erforschen.
- 3) Im Trancezustand kommt es zur **transienten Hypofrontalität**, die Ähnlichkeiten zur **kortikalen Entlastung** aufweist: Kortikale Bereiche, die für Logik und Rationalität zuständig sind, werden gehemmt. Die Verzerrung qualitativer Forschungsergebnisse (s.o.) sollte demnach eingeschränkt bzw. eliminiert werden können.

»Unter Hypnose versteht man verschiedene Techniken, die den spezifischen Bewusstseinszustand der Trance etablieren. Dieser Zustand wird nicht durch logische oder rationale Überlegungen verzerrt oder eingeschränkt, sondern offenbart die Dynamik des Unbewussten und seine latenten Motive wie auf einer inneren Bühne.«

- 4) Bei der Trance handelt es sich um einen Bewusstseinszustand, der von Menschen seit tausenden von Jahren aus sozialen und kulturellen Gründen angewendet wird und den die meisten Menschen (mehr oder weniger bewusst) tagtäglich erleben.

Um den Einsatz hypnotischer Trancetechniken im Rahmen qualitativer Marktforschung wissenschaftlich zu evaluieren, wurden drei übergeordnete Blöcke von Forschungsfragen formuliert:

**A) Praxistauglichkeit:**

Kann die CORT im Rahmen eines klassischen kommerziellen Marktforschungsprojektes durchgeführt werden, ohne einen übermäßigen Ressourcenaufwand zu produzieren (**Kosten-Nutzen-Imperativ**)? Wird die Methode durch die Probanden angenommen und akzeptiert?

**B) Eignung als qualitatives Forschungsinstrument:**

Lässt sich die CORT im Rahmen von sowohl Einzel- (IDIs) als auch Gruppenexplorationen (FGDs) flexibel und explorativ auf die Forschungsfrage ausrichten und qualitativ auswerten? Können die Ergebnisse mittels Gütekriterien eingeschätzt werden? Werden die ethischen Interessen der Probanden gewahrt?

**C) Mehrwert der Ergebnisse:**

Generiert die Methode hinsichtlich des Entscheidungsproblems eindeutigere und umsetzungsrelevantere Erkenntnisse, als dies mit anderen Methoden möglich ist?

Zu Beginn der Studie wurden 60 Probanden in sechs FGDs auf ihre Hypnose-Eignung (**Absorptionsfähigkeit**) getestet. Knapp die Hälfte von ihnen wurde zur Teilnahme an der eigentlichen Marktforschung eingeladen, deren Forschungsdesign triangulativ aufgebaut wurde, um den Output unterschiedlicher Forschungsinstrumente miteinander vergleichen zu können.

In der ersten Phase zeigte sich, dass der Einsatz projektiver Techniken und Rollenspiele überwiegend funktionale Nutzenassoziationen identifizierte, die nur einen begrenzten Einblick ins Unbewusste der Probanden gewährten. In der zweiten Phase wurden durch die Anwendung von Collagentechniken vor allem emotional positive

Erlebnisse reproduziert, die die Ergebnisse aus Phase 1 ergänzten, aber keinen Mehrwert gegenüber den bereits durchgeführten Studien brachten.

Für die Durchführung der CORT in der dritten Phase wurden zunächst die Marktforschungsstudios umgestaltet: Die Möbel wurden durch Sitzsäcke und Liegemöglichkeiten ausgetauscht, die Leuchten wurden durch Lava-Lampen ersetzt und leise Entspannungsmusik gespielt. Mittels Hypnose-Techniken erfolgte die Induktion eines leichten bis mittleren Trance-Zustands bei den Teilnehmern. Sie wurden zu individuell bedeutsamen und marken- bzw. produktrelevanten Erlebnissen zurückgeführt.

Im Gegensatz zu einer Befragung erinnerten und rekonstruierten die Probanden diese Ereignisse nicht so, wie es ihr Selbstbild verlangte, sondern sie erlebten es nochmals **mit allen Sinnen**, wie es in ihrem Gedächtnis konsolidiert worden war (**Revivikation**). Parallel wurden sie vom Untersuchungsleiter mit Hinweisreizen konfrontiert, durch die sich das innere Erlebnis spontan, dynamisch und unkontrolliert weiterentwickelte. Dadurch wurden multisensorisch, hochaffektive und stark symbolische Assoziationen, Erinnerungen, Verhaltensdispositionen aufgedeckt, auf die die Person im alltäglichen Bewusstseinszustand nicht zugreifen kann. Eine vergleichende Analyse der konstituierenden Eigenschaften und Parameter aller Tranceerlebnisse offenbarte positionierungsrelevante, latente Wünsche, Bedürfnisse und Motive der Zielgruppe, die über die zuvor generierten Ergebnisse substanziell hinausgingen und den höheren Ressourcenaufwand gegenüber einer klassischen qualitativen Studie mehr als rechtfertigten.

Durch den Einsatz mehrerer Beobachter, einem interdisziplinären Auswertungsteam und einer ausführlichen Verfahrensdokumentation, konnte die Durchführungsobjektivität, die Validierung der Interviewsituation sowie die konsensuelle bzw. argumentative Validierung der Ergebnisse sichergestellt werden. Die Teilnehmer nahmen die Methode sehr gut an. Die Frage, zu welchem Grad die oben genannten Fehlerquellen eliminiert wurden, konnte auch abschließend nicht geklärt werden.

*Die beschriebene Studie war die Grundlage der Dissertation des Autors.*

# BESSER WACHSEN

Prof. Dr. Britta Kuhn



## Bachelor-Studierende schreiben ein Buch

Studierende des Studiengangs Bachelor of Arts in Business Administration (BBA) dachten mit mir darüber nach, wie sich materieller Reichtum ganz konkret mit gesellschaftlichem Wohlergehen vereinbaren ließe. In einem Buch (s.u.) erklären wir nun, warum zum Beispiel Genossenschaftsbanken kein Auslauf-, sondern ein Zukunftsmodell sind, dass sich Innenstädte ohne wirtschaftliche Einbußen autofrei gestalten ließen, wie Unternehmen mit attraktiven Arbeitsplatzbedingungen profitabler werden oder was bei der Umsetzung der Energiewende besser laufen könnte.



Foto von links:

Matthias Breil, Pascal Martens,  
Hannes Hoberg, Sarah Hundertmark,  
Marc Fensterseifer und  
Prof. Dr. Britta Kuhn.

Das Bruttoinlandsprodukt hat als alleiniger Wohlstandsindikator längst ausgedient, Wachstumskritik ist in aller Munde. Dass es so nicht weitergehe, fanden auch meine Studenten Hannes Hoberg und Marc Fensterseifer. Materieller Reichtum und gesellschaftliches Wohlergehen müssten sich besser vereinbaren lassen, kritisierten beide in der VWL-Vorlesung. Aber konkrete Vorschläge für eine nachhaltigere und gerechtere Gesellschaft seien Mangelware, so meine Antwort, die Diskussion bleibe oft abstrakt. Das wollten wir nun ändern. Die Idee zu einem Forschungsprojekt war geboren.

### Forschungsprojekt »Qualitatives Wachstum für eine Bevölkerungsmehrheit«

Mit maximalem Elan entwickelten wir in den folgenden vorlesungsfreien Wochen erste Empfehlungen aus den Bereichen Finanzen, Mobilität, Arbeitsbedingungen, Ernährung, Energie und Technik, die sich leicht verwirklichen ließen und nur geringe Einschränkungen für Wenige zugunsten einer dauerhaft

höheren Lebensqualität für Viele nach sich zögen. Die beiden Studenten bauten daneben in Windeseile den Internet-Blog [www.besser-wachsen.com](http://www.besser-wachsen.com) auf, um vor allem junge Menschen zu erreichen. Ich selbst analysierte die wachstumskritische Literatur im Detail. Und natürlich diskutierten und verbesserten wir die Arbeitsergebnisse der jeweils anderen bis zum Umfallen.

Leider erlahmte unser Gründergeist mit Beginn des Vorlesungsbetriebs. Ein Bachelor-Studium lässt eben wenig Zeit für ausschweifende Forschungsaktivitäten und ich konnte meinen studentischen Mitarbeitern keine Kreditpunkte anbieten. Deshalb vergab ich nun auch Abschluss-Arbeiten aus dem Forschungsgebiet und fasste deren wesentlichen Verbesserungsansätze zunächst für den Blog und später das Buch zusammen. Ohne diese Bachelor-Thesen von Kai Espenschied, Birgit Gross-Bosch, Michael Lohs, Mona Mahmoud, Matthias Niederstebruch, Marius Reimlinger, Annika Schloter, Sebastian Sohlmann und Sybille Wittmer wären unsere Erkenntnisse also nicht annähernd so reichhaltig gewesen.

Nachdem sich Hoberg und Fensterseifer endgültig ins Praxissemester verabschiedet hatten, kamen Matthias Breil, Sarah Hundertmark und Pascal Martens an Bord. Dank optimierter Arbeitsteilung und zahlreich vorhandener Vorarbeiten kamen wir nun noch schneller voran. Am Ende wählte ich aus dem umfangreichen Material 26 Empfehlungen für ein Buch aus, die „nur“ noch strukturell zu vereinheitlichen und inhaltlich auf den neuesten Stand zu bringen waren.

### Konkrete Empfehlungen des Buches

Im Bereich Finanzen gilt es, das auf kurzfristige Gewinne verengte Shareholder-Value-Denken zugunsten weiterer Optimierungsziele zurück zu drängen, ökologische und sozialverträgliche Geldanlagen durch Transparenz zu stärken und das bilanzielle Eigenkapital von Banken schrittweise auf 20 bis 30 % zu erhöhen, anstatt immer komplexere Detailregulierungen zu ersinnen. Daneben sollten die vergleichsweise krisenfesten deutschen Genossenschaftsbanken weiter ausgebaut anstatt von der EU zurückgedrängt werden, Mikrokredite die Entwicklungshilfe vorantreiben, geringere Subventionen für Partikularinteressen die finanziellen Spielräume zugunsten der Gesamtgesellschaft erhöhen und Kapitalanleger vor Fehl- und Nichtinformation wirksamer geschützt werden als durch die aktuellen Vorschriften.

Hinsichtlich der Mobilität ließen sich die Innenstädte ohne betriebs- oder volkswirtschaftliche Einbußen vom Autoverkehr entlasten, die Fahrradnutzung mit geringfügigen Änderungen attraktiver machen, die gesellschaftliche Einstellung zur Mobilität durch intelligente Marketingmaßnahmen verändern, der besonders umweltschädliche Flugverkehr im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern unattraktiver machen und der Schienengüterverkehr zulasten der Straße ausbauen. Die Arbeitsbedingungen vieler Menschen könnten sich verbessern, wenn mehr Unternehmen innovative Erfolgsmodelle

aufgriffen. Sie rentieren sich ebenso wie flexiblere Arbeitszeiten, v.a. für (künftige) Führungskräfte. Etwas schwieriger dürfte es sein, das gesellschaftliche Miteinander durch verkaufsfreie Sonntage zu verbessern, Zeit- und Leiharbeiter gegenüber der Stammbesellschaft weniger als bisher zu benachteiligen sowie wirksame ökologische und soziale Standards in der globalen Bekleidungsproduktion einzuführen.

In Bezug auf ihre Ernährung kämen die Menschen in Industrieländern wie Deutschland durch geringfügige Veränderungen zu besseren Essgewohnheiten und damit zu mehr Wohlbefinden. In der deutschen Fleischwirtschaft könnte Qualität an die Stelle von Quantität rücken. Globale Ernährungsengpässe ließen sich durch weniger Nahrungsmittelabfälle abbauen. Energieprobleme sollten dagegen zumindest in Europa nicht durch das ökologisch höchst riskante Fracking gelöst werden, sondern durch eine vernünftig – statt wie bisher unsinnig – umgesetzte Energiewende. Nicht nur hierbei hilft der technische Fortschritt: Die Erforschung von Wasserstoff als Energiespeicher wäre finanziell stärker zu fördern, denn Wasserstoff ließe sich viel besser speichern als Solar- oder Windenergie. Aber auch ältere Menschen könnten verstärkt von technischen Innovationen profitieren: Maschinen würden Pflegebedürftige bei reinen Routineaufgaben in vielfältiger Weise unterstützen und auch das Internet käme dank gezielter Initiativen mehr Senioren zu Gute.

### Breites Themenspektrum

Die thematische Breite der genannten Vorschläge ist erwünscht. Unsere Empfehlungen berücksichtigen außerdem ethische, psychische und gesellschaftliche Auswirkungen von Markthandlungen stärker als die neoklassische Volkswirtschaftslehre. Das hat nichts mit „Gutmenschentum“ zu tun, wie manch ein Kritiker einwenden mag, sondern mit blankem Realismus. Denn Marktwirtschaft, materieller Wohlstand und weltweites gesellschaftliches Wohlergehen lassen sich anders auf Dauer nicht vereinbaren.

Hiermit danke ich allen Studierenden, die am Projekt „Qualitatives Wachstum“ beteiligt waren. Sie haben mich inspiriert, gefordert und ertragen. Der Hochschule RheinMain und der Wiesbaden Business School danke ich für die finanzielle Förderung des Forschungsprojekts und die mir gewährte Forschungszeit.

### Weiterlesen

**Kuhn, Britta: Besser Wachsen.**

**Maßnahmen für eine Bevölkerungsmehrheit.**

**Shaker Verlag, Aachen 2014, ISBN 978-3-8440-2494-4.**

**Print-Fassung oder E-Book über**

**<http://www.shaker.de/de/content/catalogue/index.asp?lang=de&ID=8&ISBN=978-3-8440-2494-4>.**

## VORLESUNGSBEGLEITENDES FORSCHUNGSPROJEKT SOCIAL CRM

Prof. Dr. Jakob Weinberg, Robin Grässel, Dipl. Betriebswirt (FH),  
MBA, Lehrkraft für besondere Aufgaben



Studierende des Masterstudiengangs  
Sales & Marketing erforschen Anwendung  
und Einsatz von sozialen Netzwerken  
im Kundenbeziehungsmanagement.

Wurden soziale Netzwerke ursprünglich eher von privaten Anwendern verwendet, nutzt inzwischen auch ein Großteil der Unternehmen nahezu aller Branchen diese Medien für die Bereiche Sales, Service und Marketing. Insbesondere der Einsatz im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management – CRM) und dessen Erweiterung auf soziale Netzwerke bieten Unternehmen erweiterte Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten – konfrontieren sie aber gleichzeitig auch mit neuen Herausforderungen und Risiken. Der Einsatz eines zusätzlichen Customer Touch Point durch eine Unternehmens-Fanpage bei Facebook, dem vorherrschenden sozialen Netzwerk, steht seit dem Sommersemester 2013 im Fokus einer Studie zum Thema „Social CRM“.

Seitdem erhalten Studierende im Rahmen dieses vorlesungsbegleitenden Forschungsprojektes fortlaufend die Möglichkeit, Auswirkungen und Einsatzgebiete des Kundenbeziehungsmanagements auf Basis sozialer Netzwerke zu erforschen. Die wissenschaftliche Analyse neuartiger Sachverhalte und die Formulierung der Forschungsergebnisse im Rahmen von Hausarbeiten bereiten die Studierenden darüber hinaus auch auf die im Folgesemester anzufertigende Master-Thesis vor. Der praxisbezogene Ansatz einer ganzheitlichen Sichtweise erfordert den Einbezug verwandter Themenbereiche, wie Social Media Marketing, Social Commerce oder Social Media Monitoring, und erweitert so das Themenspektrum um wichtige Aspekte des Digitalen Marketing.

Im ersten Schritt erstellen Studierende zu Beginn jedes Semesters in Gruppen eigene Fanpages, um die Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten kennenzulernen. In praktischen Übungen werden diese dann mittels geeigneter Monitoring-Tools analysiert, um Erfolgskennzahlen zu ermitteln. Im Laufe der vergangenen Semester konnten dafür namhafte Anbieter von Analysetools wie

SocialBakers oder Fanpagekarma als Sponsoren und Stakeholder des Forschungsprojektes gewonnen werden, die ihre professionellen Softwaresysteme für Social Media Monitoring kostenlos oder kostengünstig für den Einsatz in Lehre und Forschung bereitstellen. Studierenden wird damit ermöglicht, neben der eigenen Facebook-präsenz auch Unternehmens-Fanpages aus unterschiedlichen Branchen detailliert zu untersuchen und auszuwerten. So fließen seit September 2013 über 200 Fanpages in das tägliche Monitoring ein, das es den Studierenden erlaubt, nicht nur tagesaktuell detaillierte Kennzahlen für die jeweilige Fanpage zu ermitteln, sondern auch Wettbewerbs- oder Branchenvergleiche durchzuführen. Zusätzlich werden neben Unternehmenaktivitäten auch Fanpages von Spitzenpolitikern, NPO's oder Vereinen der Fußball Bundesliga analysiert. Dies erlaubt bei aktuellen Ereignissen eine spontane Auswertung der Reaktionen im Netzwerk Facebook, wie beispielsweise bei der Bundestagswahl oder einzelnen Spielen der Fußball-Weltmeisterschaft.

Flankierend zur Analyse der quantitativen Kennzahlen werden von den Studierenden auch Befragungen von Unternehmen durchgeführt. Da die Studierenden im Vorfeld einer Studie bereits eine ausführliche Analyse der entsprechenden Unternehmens-Fanpage durchgeführt haben und oftmals über detailliertere und aktuellere Kennzahlen verfügen als das Unternehmen selbst, zeigen die Unternehmen in vielen Fällen ein großes Interesse an Befragungen und Auswertungen zum Themengebiet Social CRM.

So konnten im Sommersemester 2013 bereits 30 Unternehmen der Region von Studierenden besucht und im Rahmen einer explorativen Studie zu Belangen des Social CRM befragt werden. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass zu diesem Zeitpunkt weitgehend noch keine tiefgreifende organisatorische Verankerung des Manage-



Links: Studierende bereiten die postalische Versendung von Fragebögen für Unternehmen vor. Die Grafik rechts zeigt das »Teilen« von Inhalten durch User auf der Facebook-Fanpage des Deutschen Fußball Bund während der Weltmeisterschaft 2014.

ments sozialer Netze in Unternehmen verankert war und in diesem Bereich noch große Unsicherheit herrschte. Insbesondere die Kosten-/Nutzenrelation bei Pflege und Betrieb einer Fanpage war weitgehend ungeklärt. Dieser Sachverhalt konnte im Anschluss an die Befragung in einer Masterthesis aufgegriffen werden, die erste Ansätze für eine Social Media Balanced Scorecard entwickelte.

Die gewonnen Erkenntnisse der Interviews der regionalen Unternehmen wurde vom nachfolgenden Semester kritisch gesichtet und bewertet und führten im Wintersemester 2013/14 zu einer standardisierten schriftlichen Befragung, die sich deutschlandweit an über 150 Unternehmen richtete. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte dabei nach den Top 100 Umsatzlisten der jeweiligen Branchen, wie beispielsweise Banken und Sparkassen, Versicherungsunternehmen oder Automobilhersteller.

Die hohe Rücklaufquote von über 45 Prozent spiegelt auch in dieser Welle das Interesse der Unternehmen wieder. Im Cluster „Vereine der ersten und zweiten Bundesliga“ wurde sogar ein Rücklauf von 63 Prozent erzielt. Die Befragungsergebnisse wurden von Studierenden nach Branchen getrennt wieder im Rahmen von Hausarbeiten analysiert und aufbereitet. Der inhaltliche Schwerpunkt lag bei der organisatorischen Verankerung der Fanpage-Betreuung im Unternehmen sowie auf der Datenintegration mit bestehenden CRM-Systemen, wozu wichtige neue Erkenntnisse ermittelt wurden. So ergab sich beispielsweise, dass eine CRM-Integration größtenteils noch nicht stattfindet, dass nur ein einziges Unternehmen über einen ausgebildeten Social Media Manager verfügt oder dass Kenntnisse über Nutzung und Management der Fanpage immer noch vorwiegend nach dem Prinzip learning-by-doing erworben werden.

Neben der Fortführung der Analysen von Fanpages im Zusammenhang mit dem Kundenbeziehungsmanagements soll im weiteren Verlauf der vorlesungsbegleitenden Forschung insbesondere die

Integration klassischer CRM-Prozesse (z.B. Lead-to-Quote) in soziale Netzwerke verstärkt untersucht werden, was eine komplexe automatische Kopplung von CRM-System und Social-Network-Pattform durch geeignete Schnittstellen erfordert. Derzeit werden im Rahmen von Masterthesen erste Analysen durchgeführt, welche integrierte Prozesse für das Servicemanagement über Facebook konzipieren und eine diesbezügliche Eignung der aktuellen CRM-Softwaresysteme „Microsoft Dynamics CRM“ und „Salesforce Service Cloud“ untersuchen.

Um auch die Kunden- bzw. Anwenderperspektive einzubeziehen, wurde im vergangenen Sommersemester 2014 der Untersuchungsgegenstand um diesen Aspekt erweitert. In einem ersten Schritt befragten die Studierenden im Rahmen eines Marktforschungsprojektes knapp 430 Personen mittels einer Online-Erhebung zu Ihrer Motivation, eine Fanpage zu „ liken“.

Die etablierten Funktionen und Features sozialer Netzwerke lassen sich jedoch auch auf die unternehmensinterne Kollaboration übertragen und anwenden, um beispielsweise Nachteile von E-Mail-Kommunikation auszugleichen und überfüllten Postfächern entgegenzuwirken. Diese Möglichkeiten werden unter dem Stichwort Enterprise Social Networks diskutiert und in jüngster Zeit verstärkt durch Erweiterungstools in das Anwendungsportfolio namhafter CRM-Systeme integriert. Ab dem kommenden Semester fließen auch diese Erweiterungen in die Lehre ein und werden den Studierenden auf Basis der Anwendung Chatter (Salesforce) und Yammer (Microsoft Dynamics) zu Test und Analyse bereitgestellt.

Das vorlesungsbegleitende Forschungsprojekt wird ergänzend durch Herr Stefan Schorr begleitet, der bereits seit drei Semestern als Tutor zum Einsatz kommt und die Studierenden hervorragend als technischer Ansprechpartner für Social Media Monitoring unterstützt.

## PUBLIKATIONSÜBERSICHT

## Prof. Dr. Czech-Winkelmann

- » Czech-Winkelmann, S. (2013):  
**Planung im Vertrieb**,  
in: Vertriebsleiterhandbuch Teil 1 –  
Erfolge im Verkauf planen und steuern,  
hrsg. von Werner Pepels, 3. aktualisierte und  
erweiterte Auflage, Symposion, S. 87–105
- » Czech-Winkelmann, S. (2013):  
**Trade-Marketing**  
in: Vertriebsleiterhandbuch Teil 2 –  
Ertragreiche Kunden gewinnen und binden,  
hrsg. von Werner Pepels, 3. aktualisierte und  
erweiterte Auflage, Symposion, S. 291–311

## Prof. Dr. Christian Fink

- » Fink, C. (zusammen mit Schosser, K.):  
**Die geplanten Neuerungen zur Bilanzierung  
von Leasing-Verträgen**  
in: Finanzierung, Leasing, Factoring (FLF) 2014,  
S. 56–59.
- » Fink, C. (zusammen mit Antonakopoulos, N.):  
**Die Annual Improvements des IASB  
vom Dezember 2013**  
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung  
(PiR) 2014, S. 99–107.
- » Fink, C.:  
**Lageberichterstattung im Wandel**  
in: IDL dialog 1/2014, S. 12–13.
- » Fink, C. (zusammen mit Coenenberg, A.G.):  
**Analyseignung des DRS 20  
»Konzernlagebericht«**  
in: Dobler et al. (Hrsg.): Rechnungslegung,  
Prüfung und Unternehmensbewertung,  
Stuttgart 2014, S. 53–72.
- » Fink, C. (zusammen mit Kajüter, P./Winkeljohann, N.):  
**Lageberichterstattung – HGB, DRS und IFRS  
Practice Statement Management Commentary**  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013.

- » Fink, C. (zusammen mit Dinh Thi, T./Schultze, W.):  
**Leasingbilanzierung nach ED/2013/6 –  
Auswirkungen auf die Finanzberichterstattung**  
in: Praxis der internationalen Rechnungslegung  
(PiR) 2013, S. 367–375.
- » Fink, C. (zusammen mit Vogelsang, E./  
Baumann, M.):  
**Liquidität planen und Zahlungsfähigkeit  
sicherstellen**  
in: NWB Betriebswirtschaftliche Beratung  
(NWB BB) 2013, S. 218–222.

## Prof. Dr. Bettina Fischer

- » Jedrzejczyk, P.; Fischer, B. (2014)  
**Personalentwicklung:  
Was Nachwuchskräfte erwarten?**  
in: Personalwirtschaft, Ausgabe 6/2014

## Prof. Dr. Frank Görgen

- » Görgen, F.:  
**Vertriebssteuerung**  
in: Ventus Publishing / Bookboon 2014,  
[www.bookboon.com/de/vertriebssteuerung-ebook](http://www.bookboon.com/de/vertriebssteuerung-ebook)
- » Görgen, F.; Rosar, M.:  
**Bankbetriebslehre**  
in: Ventus Publishing /Bookboon 2013,  
[www.bookboon.com/de/bankbetriebslehre-ebook](http://www.bookboon.com/de/bankbetriebslehre-ebook)
- » Görgen, F.:  
**Avatare und Künstliche Intelligenz**  
in: Die Bank, Heft 3, März 2014, S. 76–79
- » Görgen, F.:  
**Roboter im Gesundheitswesen:  
Die Versicherungswirtschaft zwischen  
Effizienz und Ethik**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen (ZfV),  
65. Jg., Heft 4/2014, S. 120–121

## Prof. Dr. Frank Görgen

- » Görgen, F.:  
**Autonome Autos aus der Perspektive des Risikomanagements**  
in: RiskNet, 22.1.2014, www.risknet.de/risknews/-autonome-autos-aus-perspektive-des-risikomanagements/2273ed73f8055e19d154cc4d8b0637d2/
- » Görgen, F.:  
**Markenführung von Internetversicherungen**  
in: Transfer Werbeforschung & Praxis, 59. Jg., Heft 4 /2013, S. 62–67
- » Görgen, F./Frank, S.:  
**Ausbildungsintegrierte Studiengänge: Wie gut funktioniert der Turbo-Bachelor?**  
in: ZfV Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 18/2013, S. 597–598

## Robin Grässel

- » Grässel, R. und Weinberg, J.:  
**Social CRM – Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis**  
in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014, S. 105–125

## Prof. Dr. Arnd Grimmer

- » Grimmer, A.:  
**Statistik im Versicherungs- und Finanzwesen. Eine anwendungsorientierte Einführung**  
Springer Gabler 2014

## Prof. Dr. Bernhard Heidel

- » Heidel, B.; Hofmann, A. und Bode, J. (2014):  
**Klare Signale erleichtern Identifizierung**  
in: Markenartikel (in Druck, geplant für Heft 7)
- » Heidel, B. (2014):  
**Fragen an ... Bernhard Heidel**  
in: Infomobil. Das Fahrgastmagazin für Wiesbadens Nahverkehr, herausgegeben von der ESWE Verkehr GmbH, Heft 1, S. 6

- » Heidel, B. und Franzen, O. (2014):  
**Messung der Markenstärke mit Daten aus Foren**  
in: transfer - Werbeforschung & Praxis, Heft 1, S. 19–25

## Dr. Michael Hippeli

- » Hippeli, M.:  
**Stiftungen und Trusts als Zurechnungsmittler von Stimmrechten**  
in: Die Aktiengesellschaft, Heft 5/2014, S. 147–155
- » Hippeli, M.:  
**Stiftungssatzungen von Beteiligungsträgerstiftungen**  
in: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, Heft 2/2014, S. 49–52
- » Hippeli, M.:  
**Genehmigung von Auslandsdirektinvestitionen seitens chinesischer Staatskonzerne - Die Problematik entsprechender Angebotsbedingungen i.S.d. § 18 WpÜG**  
in: Die Aktiengesellschaft, Heft 8/2014, S. 267–275

## Prof. Dr. Thomas Kolb

- » Kolb, T. (2013):  
**Relevant oder nicht? Berechnung der Materialkosten für Anästhesien**  
in: Mediengruppe Oberfranken - KU Gesundheitsmanagement 10/2013, 65
- » Kolb, T. (2013):  
**Längst kein Kavaliersdelikt mehr - Aspekte der ärztlichen Leistungspflicht bei der Behandlung von Selbstzahlern und Privatpatienten**  
in: Mediengruppe Oberfranken - KU Gesundheitsmanagement 12/2013, 52–53
- » Kolb, T. (2013):  
**Organisation und Abrechnung Ambulanter Spezialärztlicher Leistungen (ASV) nach §116b SGB V**  
in: Gesundheit und Pflege 06/2013, 212–215



Prof. Dr. Thomas Kolb

- » Kolb, T. (2014):  
**Im steuerlichen Grenzbereich: Medizin oder Dienstleistung?**  
 in: Mediengruppe Oberfranken - KU Gesundheitsmanagement 02/2014, 36–37
- » Kolb, T. (2014):  
**Vielfalt der Möglichkeiten in der ambulanten Abrechnung**  
 in: Mediengruppe Oberfranken - KU Gesundheitsmanagement 07/2014, 17–20
- » Kolb, T. (2014):  
**Controlling-Ansätze und -Strategien in Akutkliniken**  
 in: Controlling in der Gesundheitswirtschaft Maier (Hrsg.), 317–331, ISBN: 978-3-17-022269-4
- » Kolb, T. und Offermanns, M.:  
**Ambulante Abrechnung – Kommentar – Loseblattwerk**  
 in: Mediengruppe Oberfranken – quartalsweise Ergänzungslieferung auch auf DVD, ISBN: 978-3-938610-08-4 (quartalsweise Aktualisierung)

Prof. Dr. Britta Kuhn

- » Kuhn, B.:  
**Besser Wachsen. Maßnahmen für eine Bevölkerungsmehrheit.**  
 Aachen 2014, Shaker Verlag

Dr. Daniel Lange

- » Frank, T./Lange, D. D. H. (2014):  
**Grundsatz der Anlagefreiheit**  
 in: Versicherungswirtschaft, Nr. 5, S. 74–75

Tobias Mildeberger

- » Mildeberger, T.:  
**3. Kapitel, Korruption (3–10) und Geldwäsche (3–20)**  
 in: Markowicz/Wolfgang (Hrsg.), Rechtsmanagement im Unternehmen, Praxishandbuch Compliance, Grundwerk 2014.

Prof. Dr. habil. Robin Mujkanovic

- » Mujkanovic, R.:  
**Going Concern durch nicht direkt das Eigenkapital verändernde Maßnahmen**  
 in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2014, S. 373–379
- » Mujkanovic, R.:  
**Eigenkapitalmaßnahmen zur Sicherung von going concern**  
 in: Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB) 2014, S. 293–298
- » Mujkanovic, R.:  
**Klassifikation der Bau-ARGE als joint arrangement nach IFRS 11**  
 in: NWB Internationale Rechnungslegung (PiR) 2014, S. 81–85 (mit Georg Holzapfel)
- » Mujkanovic, R.:  
**Warum merkt nur keiner, wie toll der WP-Beruf ist?** in: NWB WP Praxis 2014, S. 23–25
- » Mujkanovic, R.:  
**Softwarebilanzierung nach HGB und IFRS - Selbsterstellung, Erweiterung und Verbesserung von dauerhaft genutzter Software beim Anwender**  
 in: NWB Internationale Rechnungslegung (PiR) 2013, S. 331–337
- » Mujkanovic, R.:  
**Softwarebilanzierung nach HGB und IFRS - Anschaffung dauerhaft genutzter Software beim Anwender**  
 in: NWB Internationale Rechnungslegung (PiR) 2013, S.301–306
- » Mujkanovic, R.:  
**Zusatzinstrumente des Konzernabschlusses: Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalspiegel, Segment- und Zwischenberichterstattung**  
 in: Management Circle Verlag GmbH (Hrsg.), Konzernrechnungslegung nach IFRS, 2. Aufl., Eschborn 2013/2014
- » Mujkanovic, R.:  
**§ 13b WPO an der Hochschule RheinMain – Bachelor of Laws in Accounting and Taxation**  
 in: Brauner, Detlev Jürgen (Hrsg.), Verkürzung des WP-Examens nach § 8a und § 13b WPO, 4. Aufl., Sternenfels 2013, S. 207–218

## Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart

- » Müller-Reichart, M. (2014):  
**Regulatorik und Wirtschaftsethik**  
in: Versicherungswirtschaft, 69. Jahrgang, 07/2014
- » Müller-Reichart, M. (2014):  
**Sinnhaftigkeit der Regulatorik**  
in: Standpunkte Versicherungen,  
Euroforum Newsletter 1/2014
- » Müller-Reichart, M.; et. al. (2014):  
**Mit Assistance auf dem Weg zu einem  
service- und vertrieboptimierten  
Finanzdienstleistungsangebot**  
in: Zeitschrift für Versicherungswesen 08/2014
- » Müller-Reichart, M.; et. al. (2014):  
**Verkaufsschiene Assistance-Leistungen**  
in: Versicherungswirtschaft 69. Jahrgang 04/2014
- » Müller-Reichart, M. (2014):  
**An der Umsetzung von Assistance hapert es**  
in: Versicherungsmagazin 03/2014
- » Müller-Reichart, M. (2014):  
**Solvency II als Risiko**  
in: Risiko-Manager 01/2014
- » Müller-Reichart, M. (2014):  
**Ökonomie als Weltenretter**  
in: RiskNet The Risk Management Network,  
02/2014, www.risknet.de/risknews.
- » Müller-Reichart, M. (2013):  
**Zwischen Wunsch und Wirklichkeit**  
in: Sales Business, 22. Jahrgang 3/2013

## Eva Narvajás Colón

- » Narvajás Colón, E.:  
**Meta Profesional - Echte Kommunikation  
in beruflichen Situationen**  
Das neue Lehrwerk: Spanisch für den Beruf,  
Stuttgart 2014

## Jana Nizold

- » Nizold, J.; Springmann, T.:  
**Bankaufsichtliche Anforderungen an das  
Management von Zinsänderungsrisiken.**  
in: Paetzmann, K./ Schöning, S. (Hrsg.), Corporate  
Governance von Kreditinstituten: Anforderungen -  
Instrumente – Compliance, S. 407–435

## Prof. Dr. Klaus North

- » North, K.; Kumta, G. (2014):  
**Knowledge Management – Value Creation  
Through Organizational Learning.**  
Heidelberg etc: Springer (326 S.)
- » North, K.:  
**La gestion des connaissances –  
Guide de bonnes pratiques pour une  
organisation intelligente GIZ:**  
[http://www.giz.de/de/downloads/giz2013-fr-PPE-DEPLIANT\\_PUBLICATIONS.pdf](http://www.giz.de/de/downloads/giz2013-fr-PPE-DEPLIANT_PUBLICATIONS.pdf)
- » North, K. (2014):  
**Wissensarbeit – Wertschöpfung im Wandel**  
in: Antoni, C.H. et al. (Hrsg.)  
Work-Learn-Life-Balance in der Wissensarbeit,  
Wiesbaden, Springer VS, S. 21–37
- » North, K.; Haas, O. (2014):  
**Zwischen Experiment und Routine:  
Wie wird Wissensmanagement erwachsen?**  
in: Organisationsentwicklung Nr. 3/2014 S. 50–56
- » North, K.; Hardwig, T.; Bergstermann, M.; (2014):  
**Learning to grow – a methodology to sustain  
growth capabilities of SMEs.**  
in: Proceedings IFKAD 2014 p 44–58
- » Babakhanlou, R.; North, K. (2014):  
**Knowledge Management Toolkits for SMEs.**  
Internat. J. of Intelligent Enterprise, Special Issue  
"Intellectual Capital, Innovation and Value Creation"
- » Benítez, S.; Uriona, M.; Varavakis, G.; North, K. (2014):  
**Prácticas y tecnologías de Gestión del  
Conocimiento en Instituciones de Educación  
Superior.**  
revista Espacios. Vol. 35 (Nº 2) p. 4–10.  
<http://www.revistaespacios.com/a14v35n02/-14350204.html>



## Prof. Dr. Thorsten Petry

- » Petry, T.; Schreckenbach, F.; Krummrey, C. (2014):  
**Social Media Personalmarketing: Gemischtes Gesamtbild (Ergebnisse einer empirischen Untersuchung).**  
in: Personalwirtschaft, Nr. 06/2014, S. 45–47
- » Petry, T.; Vaßen, M. (2014):  
**Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren.**  
in: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement: strategisch – operativ – systemisch, Wiesbaden, S. 292–305
- » Schreckenbach, F.; Petry, T. (2013):  
**Social Media: Produktivitätskiller oder -treiber?**  
in: Personalwirtschaft, Nr. 11/2013, S. 33–35
- » Petry, T. (2013):  
**HR-Organisation**  
in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 10/2013, S. 1263–1265
- » Petry, T.; Schreckenbach, F. (2013):  
**Enterprise 2.0 Transformation**  
in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), Nr. 4/2013, S. 237–244
- » Steffen, V.; Petry, T.; Cloos, P. (2013):  
**Deutsche Blogger liegen vorn (Ergebnisse einer empirischen Untersuchung internationaler HR-Blogs)**  
in: Personalmagazin, Nr. 8/2013, S. 18–19
- » Lepiarczyk, V.; Cloos, P.; Petry, T. (2013):  
**Durchblick in der Blogosphäre (Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutscher HR-Blogs)**  
in: Personalmagazin, Nr. 8/2013, S. 14–16
- » Petry, T.; Cloos, P. (2013):  
**Die wichtigsten HR-Blogs**  
in: Personalmagazin, Nr. 8/2013, S. 12–13

## Prof. Dr. Oliver Read

- » Read, O. (2014):  
**Credit Default Swaps - Financial Weapons of Mass Destruction?**  
in: accadis denkpunkt, Ausgabe 2014-1, S. 29–35

## Prof. Dr. Stefan Schäfer

- » Schäfer, S.:  
**»Regime Shift in der Geldpolitik«**  
in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 12/2013, S. 706–708
- » Schäfer, S.:  
**»Sollten Zentralbanken unabhängig sein? – Neue Diskussionen über ein altes Dogma«**  
in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Heft 1/2014, S. 69–75
- » Schäfer, S.:  
**»Sollten Zentralbanken unabhängig sein? – Erwiderung auf die Replik von Arne Heise«**  
in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Heft 6/2014

## Prof. Dr. Klaus Slapnicar

- » Slapnicar, K.:  
**Wirtschaftsjuristen: freiberufliche Rechtsdienstleister?**  
in: Bergmans (Hrsg.), Berufs- und Arbeitsmarktperspektiven von Bachelor- und Master-Juristen, 2013, S. 81–101.
- » Slapnicar, K.:  
**Palandts erster unverschuldeter Karriereknick – ein junger Jurist mit Recht gegen die Konvention**  
in: Kokemoor/Kroeschell/Slapnicar/Wedde (Hrsg.), Recht im Dialog. Gedächtnisschrift für Rainer Wörlen, 2013, S. 19–56.
- » Slapnicar, K.:  
**Geglückte Diversifikation der juristischen Ausbildungslandschaft in Deutschland. Nach zwanzig Jahren – Wirtschaft hat Recht: »Sowohl als Auch« anstatt »Entweder Oder«**  
in: Update 18. SS 2014 Forschung + Wirtschaft, S. 30–41.

### Prof. Dr. Klaus Slapnicar

- » Slapnicar, K.:  
**Würdigung von Herbert Vanino als Aufsichtsratsmitglied der WBG UNION eG**  
in: Slapnicar (Hrsg.), ... ein halbes Leben für die UNION, Festschrift für Herbert Vanino, 2014, S. 9–11.
- » Slapnicar, K.:  
**Herbert Vanino – ein Kind seiner Zeit**  
in: Slapnicar (Hrsg.), ... ein halbes Leben für die UNION, Festschrift für Herbert Vanino, 2014, S. 25–31.
- » Slapnicar, K.:  
**Das neue Check-and Balance-System bei Wohnungsgenossenschaften im Lichte des Corporate-Governance-Codex**  
in: Slapnicar (Hrsg.), ... ein halbes Leben für die UNION, Festschrift für Herbert Vanino, 2014, S. 63–104.

### Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » Dörr J.; Valipour A.; Strametz R, Meyer G.; Lühmann D.; Steuerer J.; Horvath K.; Donner-Banzhoff N.; Forster J.; Sauder K.; Ollenschläger G.; Ochsendorf F.; Weberschock T.:  
**Survey zu Aus-, Weiter- und Fortbildungsangeboten in Evidenzbasierter Medizin – eine zielgruppenspezifische Analyse.**  
in: Zeitschrift für Evidenz Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen(ZEFQ), Ausgabe 2/2014
- » Strametz R.; Pachler C.; Kramer JF.; Byhahn C.; Siebenhofer A.; Weberschock T.:  
**Laryngeal mask airway versus endotracheal tube for percutaneous dilatational tracheostomy in critically ill adult patients.**  
in: Cochrane Database of Systematic Reviews 2014, Issue 6. Art. No.: CD009901.
- » Steckelberg A.; Strametz R.:  
**Evidenzbasierung in Aus-, Fort- und Weiterbildung – Sachstand, Barrieren, Lösungsansätze.**  
in: Zeitschrift für Evidenz Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen (ZEFQ) Ausgabe 1/2013

### Prof. Dr. Reinhard Strametz

- » Bergold M.; Strametz R.; Weinbrenner S.; Khan KS.; Zamora J.; Moll P.; EbM Unity; Weberschock T.:  
**Evidenzbasierte Medizin online zum ärztlichen Berufsstart – eine randomisiert-kontrollierte Studie.**  
in: Zeitschrift für Evidenz Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen(ZEFQ) Ausgabe 1/2013
- » Matic-Strametz M.; Strametz R.; Bohrt K.; Ochsendorf F.; Weberschock T.:  
**Evaluation eines Lehrkonzepts in EbM für Lehramtsstudierende der Biologie – eine kontrollierte Phase-II-Studie (NCT01567267).**  
in: Zeitschrift für Evidenz Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen (ZEFQ) Ausgabe 1/2013
- » Siebolds M.; Albrecht M, Kahl C.; Langer G.; Lühmann D.,; Pralle KH.; Schwalbe O.; Steckelberg A.; Strametz R.; Weingart O.; Weberschock T.:  
**Eckpunktepapier zur Weiterentwicklung des »Curriculums Evidenzbasierte Medizin« der Bundesärztekammer und dem Deutschen Netzwerk Evidenzbasierte Medizin e.V.**  
in: Zeitschrift für Evidenz Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen(ZEFQ), Ausgabe 1/2013

### Prof. Dr. Rainer Wedde

- » Wedde, R.; Frank, S.:  
**Business Guide Russland**  
Berlin 2013
- » Wedde, R.:  
**Kapitalerhöhung bei der OOO**  
Mitteilungen der deutsch-russischen Juristenvereinigung 2014, S. 5

### Prof. Dr. Jakob Weinberg

- » Grässel, R. und Weinberg, J.:  
**Social CRM – Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis**  
in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014, S. 105–125

## Dr. Andreas von Werder

- » Werder, von, A.; Li, X.:  
**Aktuelle Entwicklungen bei Managementbeteiligungsprogrammen im Rahmen von Leveraged Buy Outs**  
in: BB 2013, 1736

## Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H. (2014):  
**Supply Chain Controlling**  
Lehrbuch, Springer-Gabler-Verlag, Wiesbaden, Veröffentlichungstermin August 2014
- » Werner, H. (2014):  
**Moderne Performance-Messung in der Supply Chain über Kennzahlen.**  
in: Gleich, R./Daxböck, C. [Hrsg.],  
Supply Chain- und Logistikcontrolling.  
Instrumente, Kennzahlen, Best-Practices, S. 39–56

## Prof. Dr. Hartmut Werner

- » Werner, H. (2014):  
**Kennzahlen zur Performance-Messung in der Supply Chain.**  
in: Der Controlling-Berater, Band 31:  
Supply Chain- und Logistikcontrolling, S. 39–56
- » Werner, H. (2013):  
**Modernes Management von Qualitätskennzahlen**  
in: Controlling und Management Review,  
06/(2013), S. 40 – 49
- » Werner, H. (2013):  
**Financial Supply Chain: Von der Konsignation zur Bestandsfinanzierung.**  
in: Supply Chain Management, 01/(2013), S. 13 – 17



Die Teilnehmer der 36. Arbeitskreis-Tagung »Steuern und Wirtschaftsprüfung« im Rheingau.

# 36. ARBEITSKREIS-TAGUNG

Prof. Dr. Rainer Hartmann



## »Steuern und Wirtschaftsprüfung« an der WBS

Einmal jährlich im Mai treffen sich die Professorinnen und Professoren mit dem Lehrgebiet Steuern/Wirtschaftsprüfung seit 1979 an einer anderen Hochschule zu ihrer 3-tägigen Arbeitskreis-Tagung. Zur diesjährigen 36. Tagung vom 26. bis 28. Mai 2014 hat Prof. Dr. Rainer Hartmann die Kolleginnen und Kollegen nach Wiesbaden an die WBS eingeladen und ein abwechslungsreiches fachliches und touristisches Programm zusammengestellt. Alle im deutschsprachigen Raum tätigen Kollegen sind stets eingeladen und willkommen. Die Tagung soll stets auch dem informellen Erfahrungsaustausch dienen.

Ein herausragender Vortrag der diesjährigen Tagung mit ca. 45 Teilnehmer war u.a. das Referat des Vorsitzenden des Hauptfachausschusses beim Institut der Wirtschaftsprüfer (IdW), Herrn Dr. Stefan Schmidt, Partner bei PwC Frankfurt, zur Fortentwicklung des Bestätigungsvermerks in der Abschlussprüfung.

Der hessische Finanzminister Dr. Thomas Schäfer besuchte ebenfalls die Arbeitskreis-Tagung an der WBS und sprach über aktuelle Herausforderungen der Steuerpolitik in Hessen und im Bund. Die anschließende Fragerunde mit dem Staatsminister empfanden alle Teilnehmer als angenehm, fachlich höchst kompetent und ehrlich in der Sache.

Jeweils bis in die Mittagszeit stehen Fachvorträge auf dem Programm. Am ersten Nachmittag wurde die Tagungsgruppe im Wiesbadener Rathaus mit einem kleinen Sektempfang von Stadtkämmerer Axel Imholz (in Vertretung des kurzfristig verhinderten Oberbürgermeisters) begrüßt. Nach einer Stadtführung klang der Tag beim Abendessen im Restaurant des Opelbads mit wunderschönem Blick über Wiesbaden aus. Am zweiten Nachmittag besuchte die Gruppe zunächst das Statistische Bundesamt in Wiesbaden und fuhr anschließend in den Rheingau weiter. Dort stand natürlich auch eine Weinprobe auf dem Programm.

Im Mai 2015 trifft sich der Arbeitskreis Steuern und Wirtschaftsprüfung zu seiner 37. Tagung an der Hochschule Trier.



Der Hessische Finanzminister Dr. Schäfer bei seinem Vortrag.



Der Finanzminister mit dem Organisator der Tagung Prof. Dr. Hartmann.

# DIE 24. TAGUNG

Prof. Dr. jur. Michael Hakenberg, LL.M.

Hochschule Trier, Sprecher der Vereinigung Hochschullehrer für Wirtschaftsrecht



## Vereinigung der Hochschullehrer für Wirtschaftsrecht

Über 80 Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer an Wirtschafts- und Wirtschaftsrechts-Fachbereichen deutscher Fachhochschulen trafen sich vom 19. bis 21. Juni 2014 zu ihrer mittlerweile 24. Jahrestagung. Tagungsort der Vereinigung, die ein Forum für die Interessen und Belange der Fachhochschullehrer für Wirtschaftsrecht darstellt, war zum zweiten Mal nach 2008 die Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain. Organisiert und moderiert wurde die ausgezeichnete Veranstaltung von Prof. Dr. Rainer Wedde, der auch zahlreiche Mitglieder der ebenfalls eingeladenen Bundesarbeitsgemeinschaft der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer des Rechts an Fachhochschulen/Fachbereichen des Sozialwesens (BAGHR e.V.) begrüßen konnte.

Die Jahrestagung, die sich traditionell mit ausgesuchten juristischen und hochschulpolitischen Inhalten befasst, stand diesmal im Zeichen des Wirtschafts- und Sozialrechts: Nach der Begrüßung durch den Dekan der Wiesbaden Business School, Prof. Dr. Patrick Griesar, und den Prodekan des Fachbereichs Sozialwesen, Prof. Dr. Dr. Reinhard Wabnitz, wurde die Tagung am Donnerstagnachmittag von RDir. Thomas Barowski vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle mit einem Vortrag über die Reform des Außenwirtschaftsverkehrs eröffnet. Anschließend folgte ORR Moritz Beker von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht mit einer sehr gelungenen Darstellung der Europäischen Finanzaufsicht. Der erste Veranstaltungstag klang aus mit einer Stadtrundfahrt Wiesbadens und einem gemeinsamen Abendessen im Biebricher Schloss.

Am Freitag ging die Tagung nicht an der Wiesbaden Business School, sondern in den Räumlichkeiten der IHK weiter. Nach Begrüßungen durch den Bürgermeister der Stadt Wiesbaden, Arno Goßmann, den Präsidenten der Hochschule RheinMain, Prof. Dr. Detlev Reymann, und den stellv. Hauptgeschäftsführer der IHK, Dr. Friedemann Götting-Biwer, folgten interessante Vorträge, denen sich fast immer intensive Diskussionen anschlossen. Den Anfang machte Prof. Dr. Michael Hakenberg mit einem Überblick über Richtlinie und Verordnung der Europäischen Union zur alternativen Streitbeilegung und ihre Folgen für Deutschland. Es folgte Prof. Dr. Axel Koke-moor mit der sozialrechtlichen Darstellung „Pflegebedürftigkeit im Alter: Unter welchen Voraussetzungen kann das Sozialamt Schenkungen der Eltern an die Kinder zurückfordern?“ Der juristische Teil der Tagung endete mit parallelen Workshops zum neuen Insolvenzrecht in der Praxis von Dr. Joachim Englert von PwC, zu aktu-



ellen Fragen zum Thema M & A von RA Dr. Andreas von Werder von Freshfields Bruckhaus Deringer, zu den Ergebnissen ausgewählter Sozialstatistiken bezüglich SGB XII, Wohngeld und SGB II von Christian Prinz vom Statistischen Bundesamt und zur Selbständigkeit in der Sozialen Arbeit von Prof. Dr. Stefan Schaub. Es folgte eine Bahnfahrt nach Rüdesheim mit einer kleinen Führung. Dem Lärm der gleichzeitig stattfindenden „Magic Bike“ entkamen alle auf einem gecharterten Rheinschiff, dass die große Gruppe bei Speis' und Trank zurück nach Biebrich schipperte.

Am Samstag endete die schöne Tagung mit einer Präsentation zur Frage „Wie können wir die Didaktik juristischer Fächer verbessern“ von Prof. Dr. Bernhard Bergmans, einem Vortrag über aktuelle Entwicklungen im Prüfungsrecht von RA Dr. Philipp Verenkotte und einer anschließenden Diskussion zum Promotionsrecht an Fachhochschulen. Treffend fasste einer der Teilnehmer am Ende die Stimmung zusammen: „Wiesbaden und die Wiesbaden Business School sind immer eine Reise wert!“

# INFRASTRUKTUR-INVESTITIONEN DEUTSCHER INSTITUTIONELLER ANLEGER

Prof. Dr. Stefan Jugel, Dr. Bernd Kreuter, Michael Rieder



## Ergebnisse einer empirischen Studie

Die Anlageklasse Infrastruktur wird von deutschen institutionellen Anlegern zunehmend als besonders gut geeigneter Baustein zur Erreichung der Anlageziele genutzt. Gerade deshalb ist es wichtig, die Rahmenbedingungen und Risiken von Infrastrukturinvestitionen im Blick zu behalten. Die vorliegende Studie verfolgte die Zielsetzung, eine repräsentative Einschätzung von Investoren zu diesen Themen zu ermitteln. Im Kern der Untersuchung stand dabei eine weitere zentrale Fragestellung: **Kann in Deutschland bei privaten Investoren mehr Geld für Infrastrukturinvestitionen mobilisiert werden, um damit öffentliche Aufgaben zu bewältigen?**

<sup>1</sup> Vgl. BaFin (2013), S. 97f; Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (2009); Arbeitsgemeinschaft berufsständiger Versorgungseinrichtungen e.V. (2011).

### Studienkonzept

Die Durchführung der vorliegenden Studie einschließlich der Datenerhebung und -aufbereitung erfolgte im Auftrag des Investmentberaters Palladio Partners, Frankfurt am Main. Palladio Partners und die portfolio Verlagsgesellschaft mbH haben maßgeblich bei der Konzeption der Fragestellungen sowie bei der Interpretation der Ergebnisse mitgearbeitet.

Die Untersuchung wurde als Vollerhebung innerhalb der Branche angelegt. Im Herbst 2013 wurden alle wesentlichen deutschen institutionellen Anleger angeschrieben. Viele der Adressaten sind Teil eines Firmenverbands, und es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Antworten in vielen Fällen für mehrere Häuser stehen. Deshalb wurde eine Frage nach der Höhe der insgesamt verwalteten Kapitalanlagen gestellt. Es wurden 105 Fragebögen zurück gesendet, die dabei für ein Kapitalanlagevolumen von ca. 1,3 Billionen Euro stehen und somit etwa 70% des Kapitalanlagevolumens<sup>1</sup> der befragten Grundgesamtheit repräsentieren.

Weiterhin wurde die Struktur der Stichprobe mit der Grundgesamtheit abgeglichen und es konnte festgestellt werden, dass die Antwortenden von der Verteilung nach Unternehmenstypen und Größe der Kapitalanlagevolumen typisch für die Branche sind. Damit erlauben insgesamt sowohl der Umfang des repräsentierten Kapitalanlagevolumens als auch die Struktur der Antwortenden repräsentative Schlüsse auf die Grundgesamtheit.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um deutsche institutionelle Anleger folgender Branchen:

- Versicherungsunternehmen
- Betriebliche Altersvorsorge (dies beinhaltet die Kapitalanlagen der Corporate Unternehmen für deren Betriebliche Altersvorsorge)
- Berufsständisches Versorgungswerk/ Unterstützungskasse / Zusatzversorgungskasse
- Stiftung/ Verband/ Verein: Hier subsummiert unter „Sonstige“



Die Zielgruppe Banken wurde in der Auswertung dieser Befragung nicht berücksichtigt, da sie an den Märkten verschiedene Rollen einnehmen (z.B. als Berater, als Investor und als Kreditgeber) und damit das Ergebnis verzerren würden.

Die Aussagefähigkeit des Rücklaufs ist höher, wenn die Antworten nach ihrer Kapitalkraft gewichtet werden<sup>2</sup>. Im Folgenden werden deshalb alle Aussagen über die Teilnehmer kapitalgewichtet dargestellt, soweit nichts anderes vermerkt ist.

## Zusammenfassung der Kernergebnisse

### 1. Infrastrukturinvestitionen deutscher institutioneller Anleger: Status Quo

Die Grundhaltung der Befragten gegenüber Investitionen in Infrastruktur ist positiv. 87% der Stichprobe sind bereits investiert oder planen, dies zu tun. Der Beitrag, den die Befragten heute zum Ausbau der Infrastruktur leisten, ist noch eher gering. Mit einem Volumen von 9,4 Mrd. Euro (siehe Abbildung 1) wurden nur 0,7% ihres gesamten Kapitalanlagevolumens in Infrastruktur investiert.

Eine hohe Bereitschaft, diesen Anteil zu erhöhen, zeigt sich jedoch in der Mehrjahresplanung der Befragten. In den nächsten zwei bis drei Jahren würde sich nach deren Angaben das Investitionsvolumen auf 23,4 Mrd. Euro deutlich mehr als verdoppeln. Unterstellt man weiterhin ein gleichbleibendes Branchenvolumen, würden bereits ca. zwei Prozent des Kapitalanlagevolumens in Infrastrukturprojekten allokiert werden.

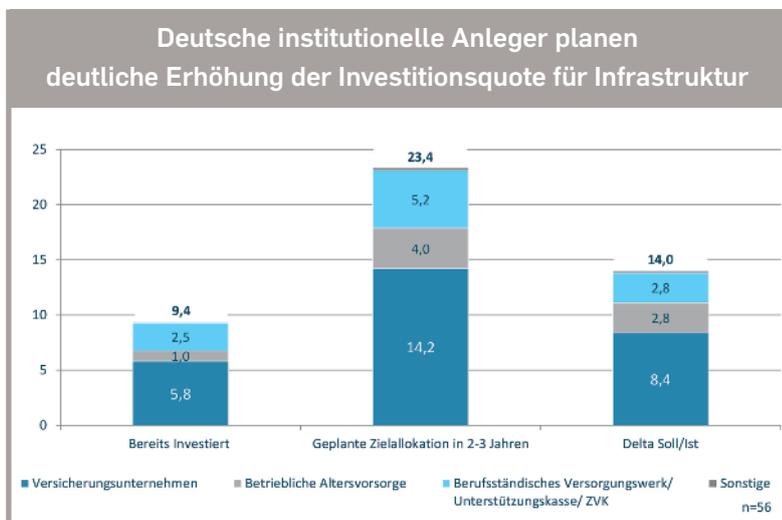


Abbildung 1: Infrastrukturinvestitionen in Mrd. Euro

Berechnet in Relation zu dem in Frage 2 ermittelten Kapitalanlagevolumen der Befragten<sup>3</sup>

Wenn auf Basis dieser Investitionspläne tatsächlich etwa fünf bis sieben Mrd. Euro jährlich investiert werden, würde das genügen, um z.B. das von der Kommission „Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“ festgestellte jährliche Finanzierungsdefizit für die Erhaltung von Straßen, Schienen und Wasserstraßen in Höhe von 7,2 Mrd. Euro zu beheben.<sup>4</sup>

Diese einfache Rechnung geht allerdings nicht auf! Die tatsächliche Präferenz der Anleger für einzelne Infrastruktursegmente spricht eine andere Sprache. Die bereits investierten 9,4 Mrd. Euro flossen nämlich nur zu 13% in PPP-Projekte, der Rest zu annähernd gleichen Teilen in Netze und Erneuerbare Energien (siehe Abbildung 2).

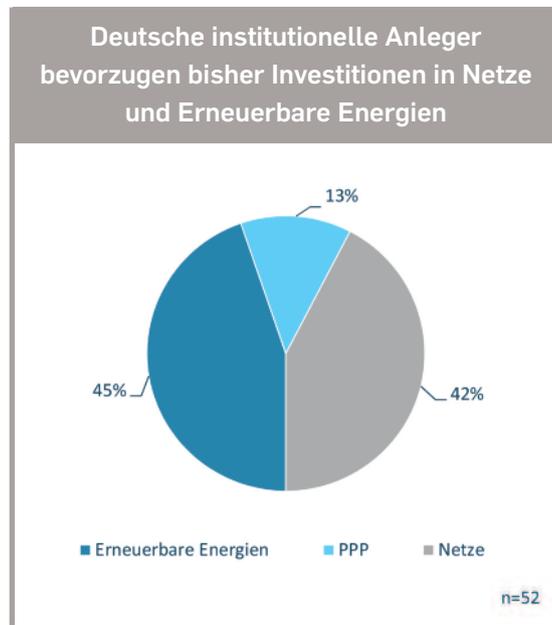


Abbildung 2: Verteilung der Infrastrukturinvestitionen nach Sektoren. Ist-Investitionsvolumen der Befragten<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Die Kapitalgewichtung erfolgt dabei auf Basis des zusätzlich geplanten Investitionsvolumens in Infrastrukturinvestitionen in den kommenden zwei bis drei Jahren.

<sup>3</sup> n=56 entspricht der Anzahl der Befragten, die bereits in Infrastrukturprojekte investiert haben oder planen zu investieren, ohne Doppelerfassung von Befragten des gleichen Anlegers. Die Werte der Befragten von jeweils gleichen Anlegern gingen als arithmetisches Mittel in die Bewertung ein. Ein abweichendes »n« in den folgenden Grafiken resultiert aus nicht vollständig beantworteten Fragen einzelner Befragter.

<sup>4</sup> Vgl. Kommission »Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung« (2012), S. 37

<sup>5</sup> Das Ist-Investitionsvolumen entspricht dem bereits investierten Kapital der Befragten in Infrastrukturprojekte (9,4 Mrd. = 100%). PPP = Public Private Partnership bzw. öffentlich-private Beteiligungsmodelle

Der weitere Blick auf die Länderpräferenz zeigt: 41% des Investitionsvolumens bleiben in Deutschland. Und dies wiederum konzentriert sich auf Erneuerbare Energien. Die Förderung der Erneuerbaren Energien durch das EEG hat hier einen deutlichen Investitionsanreiz gesetzt. Im Gegensatz dazu fehlen für PPP-Projekte (Public Private Partnership bzw. öffentlich-private Beteiligungsmodelle) unter anderem ein stabiler, erprobter Rechtsrahmen und gut durchdachte Rahmenbedingungen zwischen allen Beteiligten, weshalb diese im Ausland durchaus erfolgreichen Modelle offensichtlich in Deutschland nur geringe Anwendung finden. Auch die föderale Struktur erschwert entsprechende Initiativen, z.B. aufgrund unterschiedlicher Rechtsrahmen.

## 2. Gründe für Investitionen deutscher institutioneller Anleger in Infrastrukturprojekte

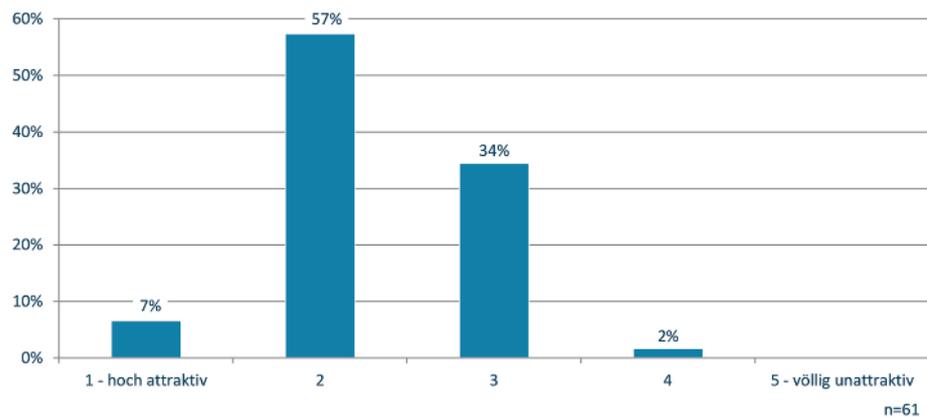
Annähernd zwei Drittel der befragten Anleger halten Infrastruktur für attraktiv oder hoch-attraktiv (siehe Abbildung 3).

Für diese Einschätzung sprechen nach Ansicht der Befragten eine ganze Reihe von Gründen. Diese korrespondieren alle mit der Kernaufgabe der befragten Branche: Die langfristigen Verpflichtungen, die sie gegenüber deren Versicherungsnehmern und Rentenbeziehern eingegangen sind, mit ebenfalls langfristigen Anlagehorizonten und planbaren, sicheren Erträgen zu erfüllen. Dementsprechend steht bei 94% („sehr wichtig“ und „wichtig“) der Befragten die Erzielung von Renditen, die ihren jeweiligen Rechnungszins übersteigen, im Vordergrund (siehe Abbildung 4).

### Infrastruktur ist eine attraktive Anlageklasse für deutsche institutionelle Anleger

Abbildung 3: Attraktivität von Infrastrukturinvestitionen

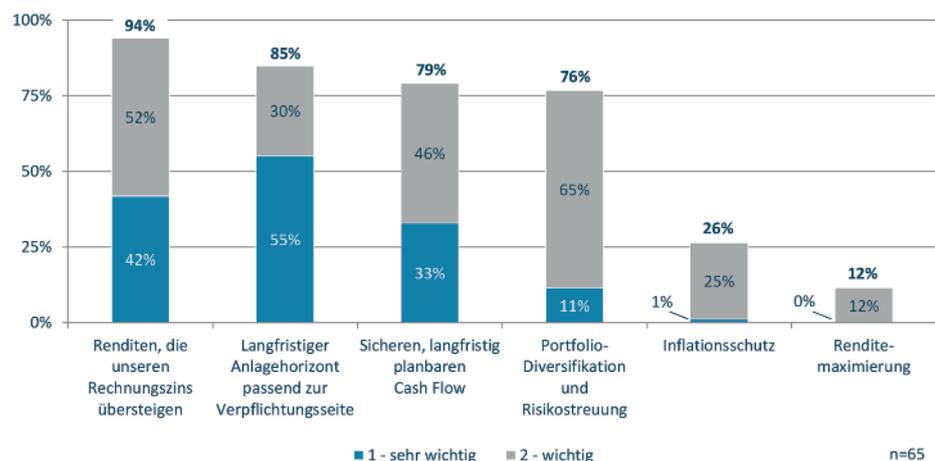
Nach Antworten der Stichprobe bereits investierter Befragter bzw. Befragter, die planen zu investieren



### Relative Rendite, Langfristigkeit und Sicherheit stehen für deutsche institutionelle Anleger im Vordergrund

Abbildung 4: Beurteilung der Ziele nach Ihrer Wichtigkeit

Nach Kapitalgewicht der Stichprobe bereits investierter Befragter bzw. Befragter, die planen zu investieren



Nahezu keine Rolle spielen hingegen absolute Renditen; deren Maximierung halten nur 12% für „wichtig“; keiner der Befragten hält sie für „sehr wichtig“.

Die Befragten erwarten im Schnitt eine Nettorendite von 6,5% p.a. Diese liegt beispielsweise unterhalb der Erwartung an Private Equity Investitionen, ist im Vergleich zum risikolosen Zins aber relativ hoch. Sie drückt die vorhandene Risikowahrnehmung der Anleger aus. Die angegebene erwartete Nettorendite ist darüber hinaus weniger eine absolute Renditeerwartung als vielmehr Ausdruck der relativen Rendite passend zur Verpflichtungsseite der Befragten. Dies reflektiert die grundsätzliche Funktion bzw. den Unternehmenszweck der Befragten als Träger der Altersvorsorge in Deutschland.

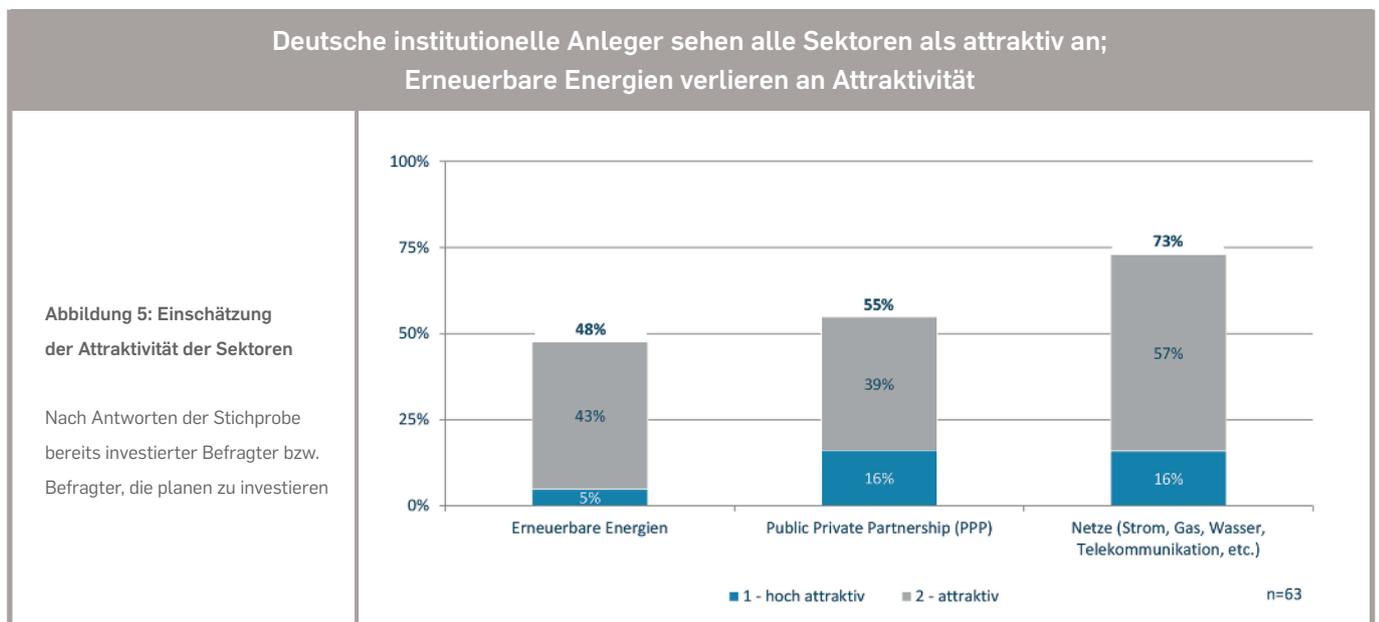
Ein besonderes Merkmal der Anlageklasse Infrastruktur ist planbarer, wiederkehrender Cash Flow. Fast 80% der Befragten sehen darin einen sehr wichtigen oder wichtigen Grund für eine Investition. Mit dem regelmäßigen Cash Flow lassen sich die ebenfalls regelmäßig zu bedienenden Versorgungsverpflichtungen der Kunden sehr gut bedienen. Deren langfristige Natur entspricht ferner dem langfristigen Charakter einer Infrastrukturinvestition, welcher für 85% ein sehr wichtiges bzw. wichtiges Motiv ist. Das verwundert nicht - sind es doch die befragten Versicherer, die vor allem in Form von beispielsweise Lebensversicherungen oder Riester-Renten die dritte Säule der Altersvorsorge verwalten. Darüber hinaus werden durch Berufsständische Versorgungswerke und Institute der betrieblichen Altersvorsorge auch die erste und zweite Säule der Altersvorsorge in Deutschland abgebildet. Die Rendite ihrer Kapitalanlagen entscheidet über die Höhe unserer Renten.

### 3. Veränderung des Investitionsverhaltens deutscher institutioneller Anleger

Das Interesse der Anleger verschiebt sich von den Erneuerbaren Energien zu PPPs und Netzen (siehe Abbildung 5).

Die Einschätzung der zukünftigen Attraktivität der einzelnen Infrastruktursegmente steht in deutlichem Kontrast zur Verteilung der bisherigen Investitionen. Nur noch fünf Prozent der Anleger halten Erneuerbare Energien für „hoch-attraktiv“, während dies bei mehr als dreimal so vielen Befragten auf PPPs und Netze zutrifft. In dieser Aussage spiegeln sich zwei Effekte wider: Zum einen sind es ja gerade die Erneuerbaren Energien, in die bereits am meisten Geld geflossen ist. Eine Verlagerung entspricht also durchaus einer vernünftigen Diversifikation. Zum anderen könnten die laufenden Äußerungen zu möglichen zukünftigen Reformen des Erneuerbaren Energien Gesetzes in Deutschland und die Unsicherheit über deren konkrete Ausgestaltung und eventuelle Auswirkungen auf die Investitionen zu einer deutlichen Zurückhaltung geführt haben.

Die offensichtliche Lücke zwischen einer aktuellen Investitionsquote von 13% des bisher investierten Anlagevolumens (siehe Abbildung 2) in Infrastruktur für PPP-Projekte und der deutlich höheren Attraktivitätseinschätzung der Anleger weist darauf hin, dass der Appetit der Anleger durch die wenigen vorhandenen Projekte kaum gedeckt werden kann. Hier zeigt sich ein großer Nachholbedarf, wenn Angebot und Nachfrage zusammengeführt werden sollen. Dies gilt generell, denn trotz aller nötigen Differenzierung ist festzuhalten, dass alle drei Segmente insgesamt hohe Attraktivitätswerte erreichen.



Im Zusammenhang mit der Frage nach der Attraktivität von Regionen ergibt sich eine noch weitergehende Interpretation: Deutschland halten 42% der Befragten für ein attraktives Investitionsziel, aber nicht einmal ein Viertel für „hoch-attraktiv“. Auch darin spiegeln sich die im Folgenden näher beleuchteten Risiken wider. Ebenso lässt die hohe Attraktivität anderer Länder den Schluss zu, dass den Anlegern die Möglichkeiten, in anderen Regionen zu investieren, durchaus bekannt sind, und eine Abwanderung von Kapital droht, wenn die Rahmenbedingungen in Deutschland sich verschlechtern.

Auf eine Verschiebung der Schwerpunkte im Anlageverhalten deutet auch eine Bewusstseinsveränderung der Anleger hin. Gerade

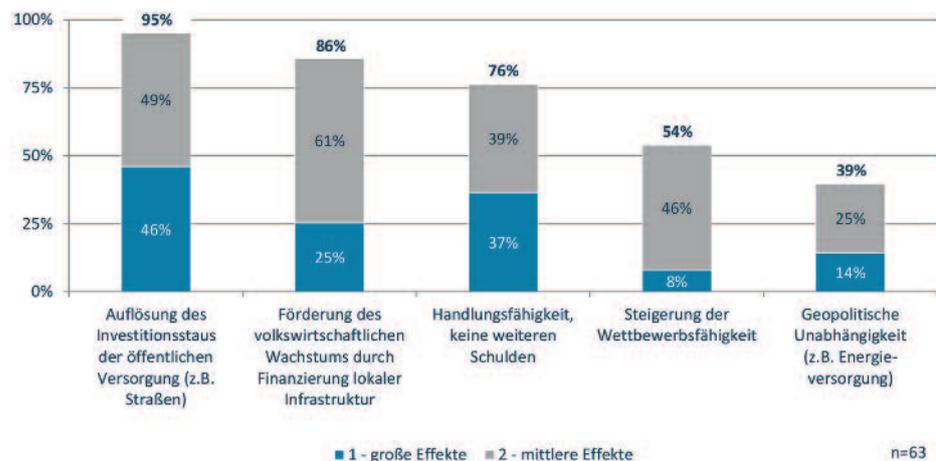
die bereits investierten Befragten nehmen deutlich wahr, dass in den vergangenen Jahren zu wenig öffentliche Gelder in die öffentliche Infrastruktur geflossen sind. Diesen Investitionsstau aufzulösen trauen nahezu alle Befragten (95%) der stärkeren Beteiligung privaten Kapitals institutioneller Anleger zu (siehe Abbildung 6). Gleichzeitig sehen sie auch positive Wachstumsimpulse – mit 86% der zweithöchste Wert.

Durch die Schonung der öffentlichen Haushalte könnte so die Handlungsfähigkeit von Bund, Ländern und Kommunen erhalten bleiben – Stichwort „Schuldenbremse“. Selbst für die Geopolitik sehen die Anleger große oder mittlere Auswirkungen – etwa dank größerer Autarkie in der Energieversorgung.

### Privates Kapital deutscher institutioneller Anleger kann Investitionsstau auflösen

Abbildung 6:  
Gesamtwirtschaftliche Effekte  
von Infrastrukturinvestitionen

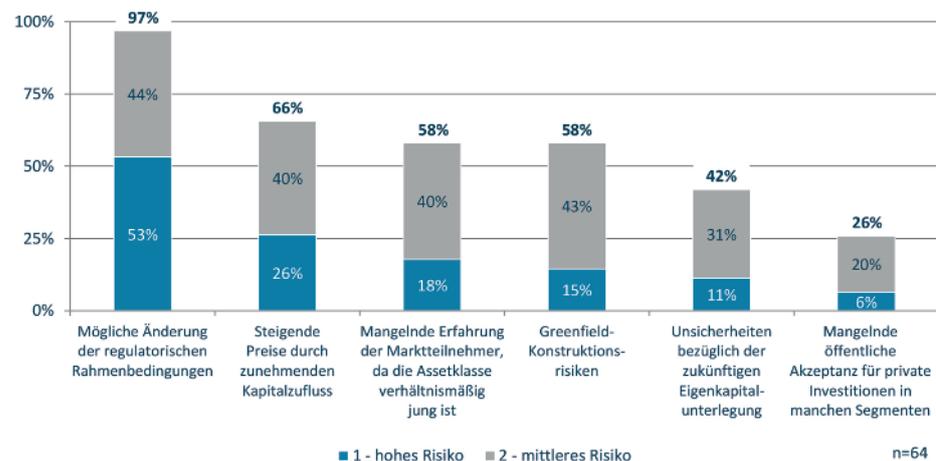
Nach Antworten der Stichprobe  
bereits investierter Befragter bzw.  
Befragter, die planen zu investieren



### In einer möglichen Änderung des regulatorischen Rahmens liegt das höchste Risiko

Abbildung 7:  
Einschätzung der Risiken  
bei Infrastrukturinvestitionen

Nach Antworten der Stichprobe  
bereits investierter Befragter bzw.  
Befragter, die planen zu investieren



Diese Perspektive weist über die reine Renditelogik hinaus und lässt erwarten, dass unter geeigneten Vorzeichen deutsche institutionelle Anleger bereit wären, eine staatsbürgerliche Verantwortung für bessere öffentliche Versorgung zu übernehmen.

#### 4. Mobilisierung zusätzlicher privater Investitionen durch deutsche institutionelle Anleger

Das offensichtliche Auseinanderfallen von tatsächlichem Investitionsvolumen und grundsätzlicher Offenheit der Befragten für weitere Investitionen in Infrastrukturprojekte legt nahe, sich auf die Suche nach möglichen Hürden zu machen. Dabei fällt zunächst auf, dass die Befragten eine ganze Reihe von Risiken für „mittel“ oder „hoch“ halten. Mit weitem Abstand rangiert eine mögliche Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen an erster Stelle, unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Investorengruppe (siehe Abbildung 7). Dabei ist es doch geradezu die Natur von Rahmenbedingungen, für Verlässlichkeit und Vertrauen zu sorgen!

Als sehr bedeutend – mit immerhin 66% („hoch“ oder „mittel“) – sehen die Anleger das Risiko, dass durch zunehmenden Kapitalzufluss die Preise steigen könnten. Auch wenn die Sorge, bei einer Investition einen zu hohen Preis zu bezahlen, quasi immanent ist, könnte sich darin vermutlich auch die Wahrnehmung eines Nachfrageüberhangs an Kapital ausdrücken. Gerade in Deutschland gibt es bislang nicht genügend investierbare Projekte, die der großen Investitionsbereitschaft der deutschen institutionellen Anleger gegenüberstehen.

Dass „mangelnde Erfahrung“ von mehr als der Hälfte der bereits investierten Anleger noch als hohes Risiko eingestuft wird, macht deutlich, dass es in dieser recht jungen Anlageklasse noch weiterer Aufklärung und Transparenz bedarf.

Mehr als die Hälfte der Anleger sieht in sogenannten „Greenfield-Konstruktionen“ ein hohes Risiko. Das könnte an der Unklarheit liegen, wie die Risiken bei solchen Frühphaseninvestitionen verteilt werden und wie zukünftige Cash Flows zu kalkulieren sind. Dieses Ergebnis korrespondiert wohl auch mit der angegebenen „mangelnden Erfahrung“.

Als weitere Hürde sehen die Befragten, vor allem die Versicherungen, die Unsicherheit über die zukünftig notwendige Unterlegung von Infrastrukturinvestitionen mit haftendem Eigenkapital. Dies sollte im Zuge von Solvency II und der nachfolgenden Verordnungen berücksichtigt werden.

Schließlich zeigt sich hinsichtlich der Risikowahrnehmung der Anleger eine gewisse Skepsis, ob das gesellschaftliche Umfeld dazu geeignet ist, ausreichend Akzeptanz für das Engagement privaten Kapitals institutioneller Anleger für öffentliche Einrichtungen zu

schaffen. Immerhin gut ein Viertel aller Anleger sieht darin ein Risiko. Dies spiegelt sich in der öffentlichen Debatte über die kommunale Wasserversorgung in Deutschland wider, die eine geringe gesellschaftliche Akzeptanz für privates Kapital institutioneller Anleger zeigt.

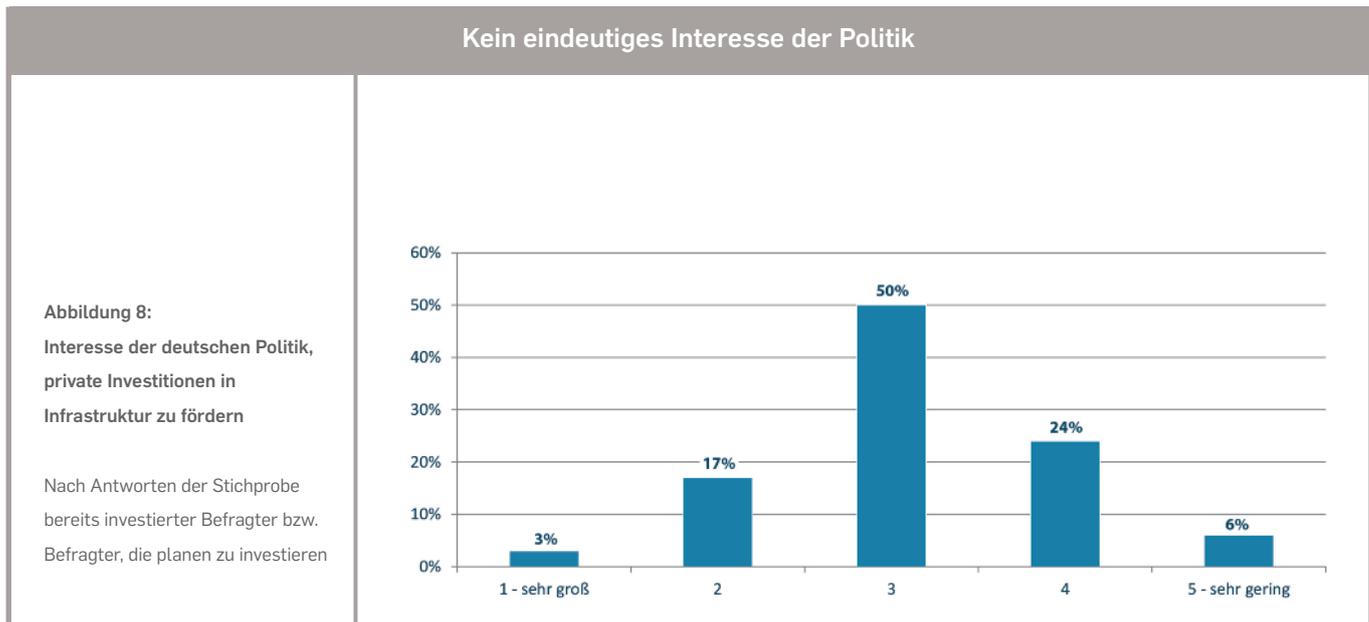
Was wäre nun aber förderlich im Hinblick auf die Investitionsbereitschaft deutscher institutioneller Anleger? Konsequenterweise sagen im Umkehrschluss zu den wahrgenommenen Risiken annähernd alle Anleger (97%), dass ein beständiges regulatorisches Umfeld und Rechtssicherheit für mehr Infrastrukturinvestitionen förderlich wären. Weiterhin vermissen knapp zwei Drittel (66%) der Anleger gerade ein klares Programm mit erkennbaren Schwerpunkten für den zukünftigen Bedarf – eine Art „Agenda 2023“.

Dieses Ergebnis passt zu der skeptischen Einschätzung der Anleger, ob sich die deutsche Politik überhaupt für die Förderung privater Investitionen institutioneller Anleger engagiert. Hier sehen nur gut ein Fünftel der Befragten ein großes oder sehr großes Interesse, wohingegen fast ein Drittel der Politik mangelndes Interesse attestiert. Die Hälfte der Befragten ist bei dieser Frage indifferent (siehe Abbildung 8).

Nicht nur das politische Interesse, sondern auch die konkrete Ansprache durch die Politik wird als verschwindend gering wahrgenommen. Nur sieben Prozent der Befragten wurden von der Politik konkret angesprochen, in lokale Infrastrukturprojekte zu investieren. Dabei lässt gerade die oben dargestellte Präferenz für Direktinvestitionen den Schluss zu, dass bei direkter Ansprache institutioneller Anleger für konkrete Projekte Geld bereitgestellt werden könnte.

#### Fazit in fünf Kernaussagen

1. Die Haltung der Politik zu privaten Investitionen wird als ambivalent wahrgenommen.
2. Enorm positive gesamtwirtschaftliche Effekte winken, wenn der Dornröschenschlaf der Politik in Sachen private Investitionen in Infrastruktur beendet würde.
3. Klare politische Zielvorstellungen könnten den Beitrag von deutschen institutionellen Anlegern zur Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur noch deutlich beleben. Deutschland hat hier im internationalen Vergleich großen Nachholbedarf.
4. Deutsche institutionelle Anleger leisten in der Finanzierung der Energiewende und der Verkehrsinfrastruktur heute schon einen zentralen Beitrag.
5. Langfristigkeit und Sicherheit machen die Attraktivität von Investitionen in Infrastruktur für deutsche institutionelle Anleger aus.



## Literaturverzeichnis

- **Arbeitsgemeinschaft berufsständiger Versorgungseinrichtungen e.V. (2011):**  
**Daten und Fakten:** <http://www.abv.de/verlaessliche-struktur.html> (abgerufen am 21.11.2013)
- **BaFin (2013): Jahresbericht 2012, Bonn/Frankfurt am Main, 2013:**  
[http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresbericht/dl\\_jb\\_2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresbericht/dl_jb_2012.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (abgerufen am 21.11.2013)
- **Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (2009): Stiftungen schaffen Werte für die Ewigkeit:**  
<http://www.stiftungen.org/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-2009/stiftungen-schaffen-werte-fuer-die-ewigkeit.html>  
(abgerufen am 21.11.2013)
- **Kommission „Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“ (2012):**  
**Bericht der Kommission „Zukunft der Verkehrsinfrastruktur“, ohne Ort, 2012:** [http://www.bundesrat.de/cln\\_227/DE/gremien-konf/fachministerkonf/vmk/Sitzungen/12-12-19-Uebergabe\\_20Bericht-Kommission-Zukunft-VIF/Bericht-Kommm-Zukunft-VIF,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Bericht-Kommm-Zukunft-VIF.pdf](http://www.bundesrat.de/cln_227/DE/gremien-konf/fachministerkonf/vmk/Sitzungen/12-12-19-Uebergabe_20Bericht-Kommission-Zukunft-VIF/Bericht-Kommm-Zukunft-VIF,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Bericht-Kommm-Zukunft-VIF.pdf) (abgerufen am 12.11.2013)

# CONVENIENCE STORES

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

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



## The shift from value for money to value for time

Having spent a considerable amount of time in countries where customer service including opening hours is the norm, the grocery shopping experience I encountered on arriving in Germany in the late 1980s was of a somewhat threatening nature. Shopping was reduced to securing supplies for the minimum price during highly restrictive opening hours with little or no service in overcrowded shops with a tense atmosphere fuelled by stressed employees and nervous customers. Apart from being forced to wait in long queues to purchase just a few items, the prospect of the unpleasant shopping experience often left me with no other option than to drive to Frankfurt Airport where the Gebr. Heinemann company, albeit specialists in the retail business for travelers, offered something like what I was looking for. A so called convenience store. Thankfully, these days opening hours have become more flexible and customer service is both provided and expected.

### But what is a convenience store?

Common definitions tend to be purely quantitative indicating the surface area of the shop, the range of goods on offer and sometimes make comparisons to the non-oil products sold at petrol stations and kiosks. But the true convenience store and what it stands for is none of these. Apart from convenience in its most functional form, the instrumental role of the shopping experience in the customer's decision on where to purchase convenience goods available from a number of alternative sources is often under-estimated or at worst overlooked. **A convenience store is an inviting, tastefully lit, well stocked shop that will satisfy your immediate needs from fresh local produce through hot take away food, consumer health care products and alcohol to newspapers, cut flowers and post office services. It's the kind of place that beckons you to stop and shop when you are tired and hungry after a long day's work on a cold, wet, dark November evening.**

Market research conducted to determine why consumers shop where they do tends to ignore the reasons why customers do not purchase where they do not. The shopping experience is not merely the product of price, quality and service but is also made up of the time directly before and after the purchase is made and the environment in which this takes place.

A study conducted by the Cranfield University School of Management on the factors contributing to a "great" customer experience using the Repertory Grid interview technique, which helps respondents articulate their ideas on complex issues or those to which they have not given much conscious thought, revealed that value for time and customer recognition are ranked higher by consumers than accessibility or competence<sup>1</sup>.

The steady increase in single households, urbanization and an ageing population have driven major food retailers such as REWE to react to changing purchasing habits by piloting REWE CITY and REWE to go in the city of Cologne. But a convenience store is not merely a question of size or range of goods.

The customer should be able to enter the shop, make their purchase and leave quickly while enjoying the freedom to randomly wander from shelf to shelf without the unpleasantness of feeling locked into and processed through an industrialized material flow between a one-directional entrance barrier and narrow cashier styles. The disinclination on the part of the customer on the way home from work or needing just a few items to undergo this industrial process poses a considerable market opening.

Arguably, a similar type of service is offered at petrol stations in Germany, but here again, the customer's perceived association of fresh food with a place where oil and other inedible goods dominate would arguably send them to a real convenience store if such existed.

Target groups	Customer wishes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Singles</li> <li>• Impulsive buyers from all age groups</li> <li>• One and two person households</li> <li>• Double income with little time</li> <li>• Senior citizens</li> <li>• Revellers</li> <li>• Children</li> <li>• Commuters</li> <li>• Consumers who have run out of an item</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value for time</li> <li>• Long opening hours</li> <li>• Parking spaces</li> <li>• Friendly atmosphere</li> <li>• Personal contact</li> <li>• Accessibility</li> <li>• Take away food</li> <li>• Coffee products</li> <li>• Additional services</li> <li>• Payment by credit card</li> </ul>

Convenience stores are not only frequented by customers pressed for time. The target market is made up of a highly diverse group sharing common customer wishes.<sup>2</sup>

The store must be comfortably accessible to local people who can reach the shop on foot, but also to passing commuters who stop to buy a newspaper and a coffee in the mornings and to make a few purchases on their way home from work in the evening. Hence, a minimum of five parking spaces in front of the shop are an absolute must.

The value for time factor merits emphasis in this context. Defined as the extent to which a business respects and makes efficient use of the customer's time as opposed to the business not seeming to care about the customer's time, this factor accentuates the customer view that value for money alone will not influence the ultimate purchasing decision. This is substantiated in the Cranfield University study by statements to the effect that having to wait to be served is worse if several cash desks are closed than having to wait but the shop personnel are doing their best to rectify the situation.

Not least, the social and personal contact aspects of the convenience store play an integral role here. The classic convenience store is owner-operated albeit as part of a franchise system, thus providing neighbours and acquaintances of the owner and other customers somewhere where they can meet spontaneously and stop for a "chat". The owner-operated model also means that the person behind the counter is not the employee of a large corporation but rather someone whose livelihood depends directly on your level of customer satisfaction.

### Would it work?

Current demographic trends and resulting consumer behaviour certainly provide a solid basis on which to give convenience stores a try. There are however, a few barriers which are not likely to be overcome in the short-term including Sunday opening hours and the sale of consumer health products. And then there are the nay-sayers and pessimists who predicted failure when longer opening hours were being debated over twenty years ago. And yet, evening opening and thankfully longer opening hours on Saturdays have long since been established. The same was predicted for legislation enabling bakeries to open on Sundays.

The fact that the traditional convenience store as defined in this article does not exist does not necessarily mean that the consumer in Germany is not ready to take their custom there. Finally the convenience store would also be an opportunity for stationary retail to establish itself in light of the developments in internet shopping. ▽

<sup>1</sup> "What makes a great customer experience?"  
Prof. Fred Lemke, Prof. Hugh Wilson, Prof. Moira Clark Cranfield University, Research Study

<sup>2</sup> Handelswissen –  
Das Wissensportal für  
Handel und Konsum  
(www.handelswissen.de)

# PERSONALMARKETING-PROZESS

Prof. Dr. Thorsten Petry, Dominik Wübbels, Absolvent Bachelor  
International Business Administration



## Entwicklung und Umsetzung einer Arbeitgebermarke

### 1. Einleitung

Der in den letzten Jahren oft angeführte Fachkräftemangel<sup>1</sup> ist zwar nach wie vor kein flächendeckendes Phänomen und betrifft nicht alle Branchen und Funktionsbereiche gleichermaßen, aber es spüren immer mehr Unternehmen, dass es in bestimmten Bereichen zunehmend schwerer fällt, qualifizierte Kandidaten zu gewinnen. Insbesondere KMUs haben hier oft große Probleme, da sie weniger bekannt sind und daher entweder gar nicht erst beachtet werden oder als wenig attraktiv erscheinen.<sup>2</sup> Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass laut der Kienbaum HR-Trendstudie 100% der 198 befragten HR-Manager das Thema Personalmarketing für wichtig im Jahr 2016 halten, davon 77% sogar für sehr wichtig.<sup>3</sup> Daher ist ein aktives, strukturiertes und ganzheitliches Personalmarketing zu einer zwingenden Notwendigkeit geworden. Ein solches **ganzheitliches Personalmarketing** beinhaltet alle Maßnahmen zur strategischen Positionierung

des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, mit dem Ziel, sich extern und intern als attraktiver Arbeitgeber darzustellen (Employer Branding) und so gegenwärtige Mitarbeiter zu halten und zu motivieren sowie neue Mitarbeiter zu gewinnen.<sup>4</sup> Für ein erfolgreiches Personalmarketing ist ein strukturierter Prozess unerlässlich. Wie ein solcher Personalmarketingprozess aussehen kann, soll im folgenden Beitrag verdeutlicht werden.<sup>5</sup>

### 2. Personalmarketingprozess im Überblick

Ein **professioneller Personalmarketingprozess** lässt sich prinzipiell in vier Phasen gliedern (vgl. Abb. 1). Basierend auf einer fundierten Analyse des Unternehmens und der Unternehmensumwelt, ist ein unternehmensspezifisches Personalmarketing-Konzept zu erarbeiten und anschließend umzusetzen. Da es nicht ausreichend ist, eine Arbeitgebermarke einmalig aufzusetzen und zu implementieren, ist als vierte Phase ein kontinuierliches Markenmanagement notwendig.

<sup>1</sup> Vgl. Petkovic, M. (2008): Employer Branding, München, S. 2f.

<sup>2</sup> Vgl. EY (2014): Mittelstandsbarometer Januar 2014, in: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Mittelstandsbarometer\\_fuer\\_Januar\\_2014/\\$FILE/EY-Mittelstandsbarometer-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Mittelstandsbarometer_fuer_Januar_2014/$FILE/EY-Mittelstandsbarometer-2014.pdf), S. 17ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kienbaum (2011): HR-Trendstudie 2011, in: <http://www.mbraun-consulting.de/HR-Trendstudie2011%20Kienbaum.pdf>

<sup>4</sup> Petry, T. (2011): Social Media Personalmarketing, in: WISU: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 10, S. 13–14 bzw. ähnlich Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements, München, S. 180.

<sup>5</sup> Vergleichbare Ansätze finden sich bei Trost, A. (2013): Employer Branding, in: Trost, A. [Hrsg.]: Employer Branding, Köln, S. 13–75 sowie Krieger, W. (2013): Praxishandbuch Employer Branding, Freiburg. Für die Darstellung einer konkreten Ausgestaltung in einem spezifischen Unternehmen, siehe Schrödl, K.-H./Baum-

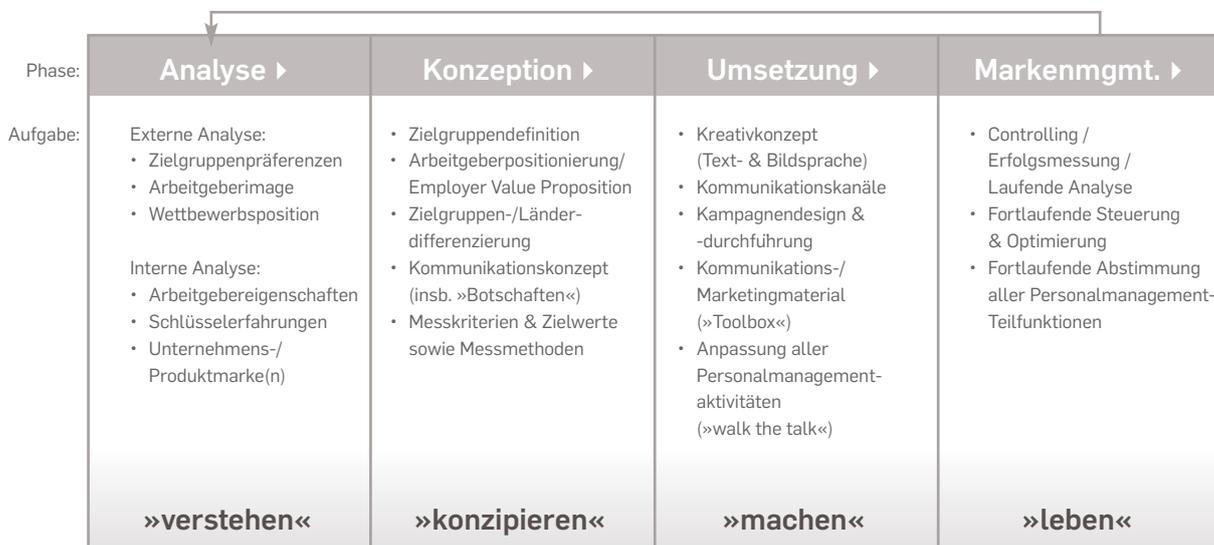


Abbildung 1: Personalmarketingprozess

gartner, A./Baum, M. (2013): Positionierung einer internationalen Arbeitgebermarke am Beispiel der Robert Bosch GmbH, in: Stock-Homburg, R. [Hrsg.]: Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden, S. 91–106.

<sup>6</sup> Vgl. grundlegend Ambler, T./Barrow, S. (1996): The Employer Brand, in: The Journal of Brand Management, Nr. 3, S. 185–206.

<sup>7</sup> Vgl. Kriegler, W.R. (2012), S. 50 ff.

<sup>8</sup> Basierend auf Wübbels, D. (2014): Aufbau eines State-of-the-Art Employer Branding Prozesses – Vorgehen, Verantwortlichkeiten und Instrumente, unveröffentlichte Thesis.

Das Markenmanagement ist eine Kernaufgabe und **Tagesgeschäft des Personalmanagements** und wird in größeren Unternehmen i.d.R. von speziellen Personalmarketing-Stellen ausgeführt. Ziel ist es hier, die Arbeitgebermarke (Employer Brand<sup>6</sup>) kontinuierlich weiter aufzubauen und zu pflegen. Bei kleineren Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand ist es die Aufgabe des Markenmanagements entsprechend gegenzusteuern.

Die ersten drei Phasen finden dagegen meist nicht kontinuierlich statt, sondern werden nur dann initialisiert, wenn größere Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand bei der Arbeitgebermarke festgestellt wurden oder wenn es gravierende Veränderungen gibt, die eine grundlegende Anpassung der Arbeitsmarktpositionierung notwendig machen. Ein Beispiel für letzteren Fall ist die Anpassung der Arbeitgebermarke an die geänderten Erwartungen einer neuen Absolventen-Generation (Stichwort: Generation Y).

Die Phasen der Analyse, Konzeption und Umsetzung werden typischerweise im Rahmen eines **Personalmarketing-Projektes** in einem abgegrenzten Zeitraum durchgeführt. Bei der Zusammensetzung des Projektteams ist es sinnvoll, nicht nur Personalmarketingfachleute, sondern auch Vertreter anderer Disziplinen mit aufzunehmen (interdisziplinäres Projektteam). Sinnvolle

Funktionen die beteiligt werden sollten, sind Personal, Marketing und Unternehmenskommunikation. Im Falle eines international tätigen Unternehmens ist es auch wichtig, Vertreter unterschiedlicher Kulturkreise mit einzubeziehen, denn eine Arbeitgebermarke die in einem Land funktioniert, muss nicht zwingend auch in anderen Ländern auf eine ähnliche Akzeptanz stoßen.

Aufgrund der Langfristigkeit und hohen Relevanz einer Arbeitgebermarke für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist es ebenfalls wichtig, das Top Management mit in den Prozess einzubeziehen. Dabei empfiehlt es sich, dem Projekt einen Lenkungsausschuss mit Vertretern aus Vorstand bzw. Geschäftsführung überzuordnen. Der Lenkungsausschuss vergibt den Projektauftrag, überwacht den Projektfortschritt und trifft wichtige Entscheidungen. Überlegenswert ist dabei auch die Einbindung des Betriebsrates, weil dies die spätere Akzeptanz der gewählten Arbeitsmarktpositionierung positiv unterstützt. Auch die Hinzuziehung eines externen Beraters, der einen kritischen Blick von außen auf das Unternehmen wirft („Sparrings Partner“), kann sinnvoll sein.<sup>7</sup>

Im Folgenden soll nun näher auf die Aufgaben in den einzelnen Personalmarketing-Prozessphasen eingegangen werden. >>

Analyseobjekt	Relevante Informationen	Quellen	Erhebungsmethode
Zielgruppenpräferenzen	Präferenzen bei Arbeitgeberwahl und Medienpräferenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Mitarbeiter</li> <li>• Mitarbeiter der Zielgruppe</li> <li>• Präferenzstudien</li> <li>• Recruiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Befragung, Interviews</li> <li>→ Befragung, Interviews</li> <li>→ Desk Research</li> <li>→ Befragung, Interviews</li> </ul>
Arbeitgeberimage	Externe Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerber</li> <li>• Neue Mitarbeiter</li> <li>• Studien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Befragung, Interviews</li> <li>→ Befragung Interviews</li> <li>→ Desk Research</li> </ul>
Wettbewerbsposition	Stärken und Schwächen der konkurrierenden Unternehmen als Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeberauftritt der Wettbewerber</li> <li>• Mitarbeiter der Wettbewerber</li> <li>• Mitarbeiter, die zur Konkurrenz wechseln</li> <li>• Mitarbeiter, die von der Konkurrenz gewechselt sind</li> <li>• Neue Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inhaltsanalyse</li> <li>→ Studien</li> <li>→ Befragung, Interviews</li> <li>→ Befragung, Interviews</li> <li>→ Befragung, Interviews</li> </ul>
Arbeitgebereigenschaften	Besonderheiten und Merkmale des Unternehmens als Arbeitgeber aus interner Betrachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamte Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Befragungen, Interviews, Workshops, Studien</li> </ul>
Schlüsselerfahrungen	Besondere Erfahrungen und Geschichten, die Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelne ausgewählte Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Interviews</li> </ul>
Unternehmens- / Produktmarke(n)	Positionierung und Strategie bestehender Marken und deren Einflüsse auf die Arbeitgebermarke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Dokumente</li> <li>• Management</li> <li>• Marketing</li> <li>• Unternehmenskommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desk Research</li> <li>→ Interviews</li> <li>→ Interviews</li> <li>→ Interviews</li> </ul>

Abbildung 2: Untersuchungsobjekte der Analysephase<sup>8</sup>

### 3. Analysephase

Die Analysephase legt den Grundstein für die weitere Durchführung des Prozesses und entscheidet, wie der Volksmund sagt, bereits über Sieg und Niederlage. In Abbildung 2 (Seite 37) sind alle notwendigen Analyseobjekte aufgelistet. Diese gliedern sich in externe und interne Faktoren.

Im Hinblick auf die Unternehmensumwelt (externe Analyse) sollten die **Präferenzen der potenziellen Zielgruppen** untersucht werden. Ziel ist es, einen Eindruck davon zu gewinnen, was von den potenziellen Kandidaten als notwendige Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers angesehen werden.<sup>9</sup> Eine wichtige Information ist zudem, wie das Unternehmen extern als Arbeitgeber wahrgenommen wird; denn letztlich ist es die Aufgabe des Personalmarketings, dieses **Arbeitgeberimage** in die gewünschte Richtung zu verändern. Schließlich sind auch die jeweiligen **Positionierungen potenzieller Konkurrenzarbeitgeber** (nicht nur aus der eigenen Branche) sowie deren Stärken und Schwächen zu analysieren. Dies dient dazu, herauszufinden, was das eigene Unternehmen von den Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt unterscheidet und verhindert spätere Differenzierungsprobleme.

Im Rahmen der internen Analyse ist zu erforschen, welche Eigenschaften aus Sicht der vorhandenen Mitarbeiter das Unternehmen als Arbeitgeber am treffendsten beschreiben. Die Analyse sollte dabei nicht ausschließlich auf die sichtbaren, rationalen Faktoren (wie bspw. Vergütung oder Karriereöglichkeiten) ausgerichtet sein, sondern auch bewusst die nicht direkt sichtbaren, emotionalen Faktoren berücksichtigen. Häufig wird dabei festgestellt, dass die internen, d.h. die wahren **Arbeitgebereigenschaften** nicht zwingend mit dem externen, dem Unternehmen von außen zugeschriebenen Arbeitgeberimage zusammenpassen. In direktem Zusammenhang mit der Analyse der Arbeitgebereigenschaften steht das Erörtern und Analysieren von **Schlüsselerfahrungen einzelner Mitarbeiter**, denn genau diese Erfahrungen gründen meist auf emotionalen Aspekten (bspw. emotionaler Beistand der Kollegen/Führungskräfte bei Todesfall in der Familie oder Kollegen als Freunde). Ziel ist es, authentische Geschichten zu finden, die später zur Kommunikation eingesetzt werden können (Stichwort: Selling Stories). Nicht zuletzt müssen im Rahmen der Arbeitgebermarkenanalyse auch die **Unternehmensmarke und die Produktmarke(n)** betrachtet werden, denn diese verschiedenen Marken beeinflussen sich gegenseitig. Eine starke Unternehmens- oder Produktmarke strahlt häufig positiv auf die Arbeitgebermarke ab. Die verschiedenen Rankings der attraktivsten Arbeitgeber werden i.d.R. von bekannten Unternehmens- oder Produktmarken angeführt, auch wenn nicht jeder der diese Unternehmen genannt hat, wirklich etwas zu den zugehörigen Arbeitgebereigenschaften sagen kann.

### 4. Konzeptionsphase

Mit einem entsprechenden Verständnis über die interne und externe Ist-Situation kann in der nächsten Phase mit der Erstellung eines Personalmarketing-Konzepts begonnen werden. Erster Schritt dabei sollte die **Definition der Zielgruppen** sein, die tatsächlich adressiert werden sollen. Dies sollte sich an den Schlüssel- (Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung) und Engpassfunktionen (Funktionen mit geringer Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt) im jeweiligen Unternehmen orientieren.<sup>10</sup>

Anschließend steht die Kernentscheidung des Personalmarketingkonzepts an: Wie möchte man sich als Arbeitgeber positionieren bzw. welche Werteversprechen (**Employer Value Proposition<sup>11</sup>**) möchte man vermitteln? Hierbei wird nach solchen Werten bzw. Eigenschaften gesucht, die (1) mit den wahren Arbeitgebereigenschaften übereinstimmen, (2) von den relevanten Zielgruppen als besonders wertvoll bzw. wichtig angesehen werden, (3) sich von den Wettbewerbern differenzieren und (4) mit der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens zusammen passen (vgl. exemplarisch Abb. 3).<sup>12</sup> Die Employer Value Proposition (EVP) beantwortet die Frage, warum sich ein qualifiziertes und motiviertes Mitglied der adressierten Zielgruppe(n) für genau dieses Unternehmen entscheiden sollte.

Unterschiedliche Zielgruppen unterscheiden sich in ihren Präferenzen und Wertevorstellungen. Daher ist es bei sehr **unterschiedlichen Zielgruppen oder Ländern** teilweise notwendig, eine differenzierte Strategie und Ansprache zu erarbeiten. Hierbei darf nur die Glaubwürdigkeit der übermittelten Botschaft nicht aufs Spiel gesetzt werden. Deswegen sollte immer berücksichtigt werden, dass der Kern der Employer Brand, die EVP, nicht verloren geht.<sup>13</sup> Das heißt es benötigt einen fixen und konsistenten Markenkern, dessen konkrete Ausgestaltung und Kommunikation unterschiedlich erfolgen kann.

Die Übertragung der EVP in ein **Kommunikationskonzept** ist die nächste Aufgabe in der Konzeptionsphase. Hier gilt es, konkrete (ggf. je nach Zielgruppe und Land angepasste) Botschaften zu erarbeiten. Hierfür können u.a. die Schlüsselerfahrungen aus der Analysephase benutzt werden.

Im Hinblick auf die spätere Steuerbarkeit der Umsetzung ist es im Rahmen der Konzeption ebenfalls wichtig, **Messkriterien und Zielwerte sowie zugehörige Messmethoden** zu definieren, denn auch im Personalmarketing gilt die alte Weisheit von Peter Drucker „you can't manage what you can't measure“.

- <sup>9</sup> Input hierfür liefern bspw. die regelmäßigen Studien von Trendence und Universum.
- <sup>10</sup> Vgl. Trost, A. (2013), S. 25ff.
- <sup>11</sup> Synonym zu Employer Value Proposition (z.B. Lukasczyk, A. (2012): Vom Personalmarketing zum Employer Branding, in: DGFP e.V. [Hrsg.]: Employer Branding, Bielefeld, S. 11–18), wird in manchen Quellen auch von Employee Value Proposition (z.B. Trost, A. (2013), S. 16) oder auch von Employment Value Proposition (z.B. Corporate Leadership Council (2006): Attracting and Retaining Critical Talent Segments, Washington) gesprochen.
- <sup>12</sup> Vgl. Lehmann, M. (2012): Die Employer Brand strategisch ableiten und positionieren, in: DGFP e.V. [Hrsg.]: Employer Branding, Bielefeld, S. 33–40 und Trost, A. (2013), S. 40ff.
- <sup>13</sup> Vgl. Lukasczyk, A. (2012): Die Employer Brand führen, in: DGFP e.V. [Hrsg.]: Employer Branding, Bielefeld, S. 40–44.
- <sup>14</sup> Vgl. Siebrecht, S. (2012): Besonderheiten des Internal Branding: Behavioral Branding und Leadership Branding, in: DGFP e.V. [Hrsg.]: Employer Branding, Bielefeld, S. 105–122.
- <sup>15</sup> Vgl. Kriegler, W.R. (2012), S. 340ff.

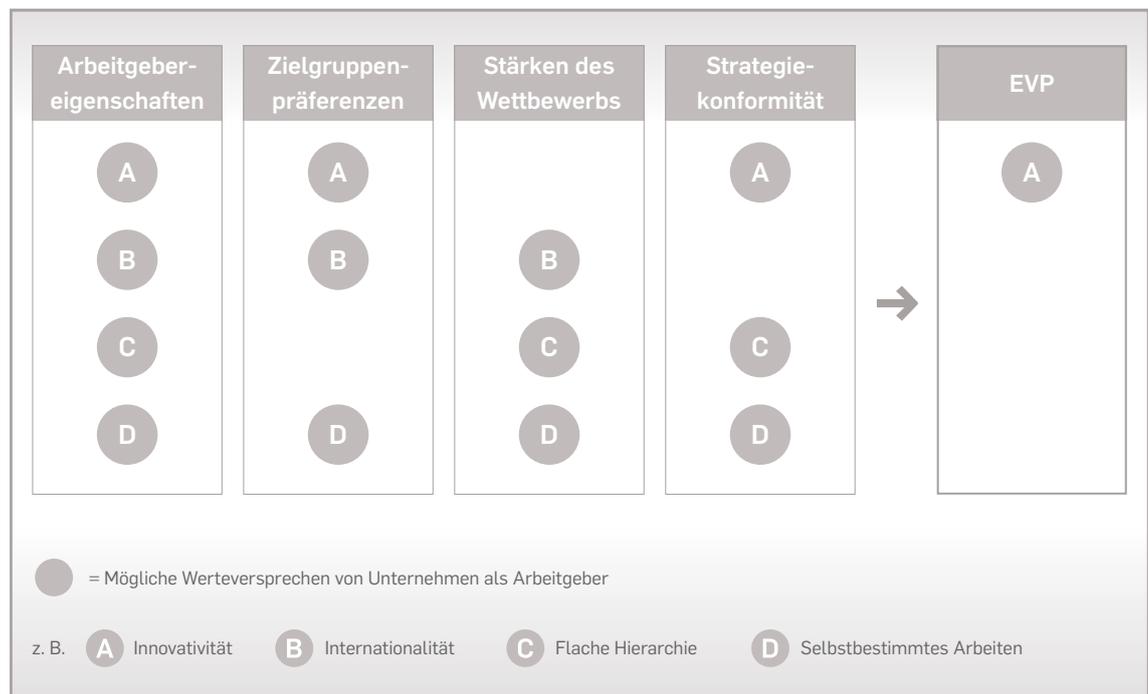


Abbildung 3: Ableitung der Employer Value Proposition aus den Analysebefunden

## 5. Umsetzungsphase

In der Umsetzung ist das Kommunikationskonzept in eine konkrete Text- und Bildsprache zu überführen (**Kreativkonzept**) und es sind die **Kommunikationskanäle** (Print, TV, Social Media usw.) zu definieren, über die man die gewünschten Zielgruppen zu erreichen gedenkt. Auf dieser Basis können konkrete **Marketingkampagnen** entwickelt und durchgeführt werden. Außerdem ist entsprechendes **Kommunikations- und Marketingmaterial** zu erstellen, das in der nächsten Phase des Markenmanagements als „Toolbox“ im Tagesgeschäft verwendet wird.

Getreu dem Motto „walk the talk“ ist es ebenfalls bedeutsam, dass die in der EVP versprochenen Werte auch intern so gelebt werden. Im Social Media Zeitalter sprechen sich „Lügen“ in Form von Abweichungen von versprochenen und gehaltenen Arbeitgeber-eigenschaften sehr schnell herum und schädigen die Arbeitgebermarke. Um dies zu vermeiden, müssen die definierten Werte auch **konsistent in allen Personalmanagementfunktionen** so gelebt werden. Dies bedeutet meist, dass im Zuge einer Veränderung der Arbeitgebermarke auch Anpassungen in Personalbeschaffung, -entwicklung, -einsatz, -beurteilung, -vergütung etc. notwendig sind.<sup>14</sup>

## 6. Markenmanagement

Wie bereits zu Beginn des Beitrags erläutert, ist das Markenmanagement eine Kernaufgabe im Tagesgeschäft des Personalmanagements und wird in größeren Unternehmen i.d.R. von speziellen Personalmarketing-Stellen bzw. -Abteilungen ausgeführt. Ziel ist es, die Arbeitgebermarke kontinuierlich weiter aufzubauen und zu pflegen. Hierfür sind die Umsetzung und der Erfolg der Arbeitgebermarke zu kontrollieren und zu analysieren (**Controlling**). Bei kleineren Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand, ist es die Aufgabe des Markenmanagements, entsprechend **gegenzusteuern** und die Personalmarketingaktivitäten weiter zu **optimieren**.<sup>15</sup> Außerdem ist durch eine **fortlaufende Abstimmung** sicherzustellen, dass tatsächlich „walk the talk“ gilt und die Entscheidungen in anderen Personalmanagementfunktionen konsistent zur Arbeitgebermarke gefällt werden.

Folgen Unternehmen dem hier vorgestellten Personalmarketing-Prozess, ist zumindest eine methodische Professionalität gewährleistet. Ob es gelingt eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen und sich entsprechend am Arbeitsmarkt zu positionieren, entscheidet sich dann allerdings bei der inhaltlichen Ausgestaltung. ]

# SMART-TV: CHANCEN FÜR DIE WERBUNGSTREIBENDEN?

Prof. Dr. Klaus Brüne, Michael Enzenauer, Alexander Tulke



Die fortschreitende Konvergenz der Medien hat das Fernsehgerät im Wohnzimmer erreicht. Ob sich Smart-TV allerdings als der Megatrend erweisen wird, hängt insbesondere davon ab, ob die Besitzer der internetfähigen TV-Geräte auch die neuen Möglichkeiten nutzen.

Für die Werbungtreibenden eröffnen sich erst einmal völlig neue Chancen, auf dem TV-Bildschirm präsent zu sein und in den Dialog mit ihren Zielgruppen zu treten. Hinzu kommen neue Wege, Marken im Internet emotional zu inszenieren. Doch wie sind die Potenziale realistisch einzuschätzen? Wie steht es um die Akzeptanz und wie kann man aus Smart-TV-Besitzern für die Marketingkommunikation attraktive Smart-TV-Nutzer machen?

„Das Fernsehgerät mutiert zum Heimcomputer“, so war es Ende des Jahres 2012 in der FAZ zu lesen (Dettweiler/Tunze 2012). Gemeint ist eine neue Generation von TV-Geräten, die häufig mit dem Namen „Smart-TV“ verknüpft werden. Dahinter steht eine Entwicklung, die seit 2009 neben dem traditionellen Fernsehempfang die Darstellung von Webinhalten auf dem TV-Bildschirm ermöglicht. Die in vielen Bereichen fortschreitende Konvergenz von Medien ist hiermit endgültig in den Wohnzimmern angekommen. Die Hersteller von TV-Geräten versprechen sich hiervon eine Renaissance des klassischen Fernsehens über alle Zielgruppen hinweg. Gerade dieser Aspekt könnte für die werbungtreibenden Unternehmen eine Chance sein, die seit Jahren zunehmend kritisch diskutierte TV-Werbung weiterhin zu rechtfertigen oder gar zu forcieren.

Smart-TV stellt durch die innovativen Voraussetzungen eine Möglichkeit dar, den sich verschärfenden Bedingungen auf dem Kommunikationsmarkt zu begegnen und in eine neue Form des Dialogs mit Konsumenten zu treten. An dieser Stelle setzt dieser Beitrag an. Das Ziel ist es, eine kritische Bestandsanalyse zum Thema Smart-TV durchzuführen. Hierbei gilt es in erster Linie die Akzeptanz und letztendlich die tatsächliche Nutzung zu hinterfragen. Die Auseinandersetzung soll in der Klärung der Frage münden, ob Smart-TV zukünftig einen relevanten Stellenwert in der Marketingkommunikation einnehmen können. Hierzu sollen der Praxis Orientierungshilfen geboten sowie relevante Erfolgskriterien aufgezeigt werden.

## Smart-TV – Eine Bestandsaufnahme

### Marktakteure

Smart-TV ist eine Entwicklung, die das bisherige Rollenverständnis verschiedener Akteure entlang der Wertschöpfungskette des TV-Marktes verändert und den Wettbewerb verschärft. Bisher hatten die Fernsehsender in Form ihres Programmangebotes die Hoheit über die Inhalte auf dem TV-Bildschirm. Durch Smart-TV drängen jetzt die Gerätehersteller, die bisher nur die Empfangsgeräte zur Verfügung gestellt haben, in die Rolle eines Portalbetreibers, der ebenfalls Inhalte auf dem Fernsehgerät verfügbar macht. Durch eigene non-lineare Zusatzangebote mittels HbbTV (Hybrid broadcast broadband Television) versuchen die linearen oder klassischen TV-Sender, Smart-TV für sich selber zu nutzen (Sattler 2011, S. 9). Dies ist nachvollziehbar, denn die TV-Sender können eigentlich kein Interesse daran haben, dass z. B. ein Hersteller die durch aufwändige, attraktive Programmangebote erzielte Reichweite für eigene Geschäftsmodelle, wie z. B. die Werbevermarktung durch eine Überblendung der Programminhalte, nutzt (Gottberg 2011).

Die Hersteller auf der anderen Seite wollen ihren Kunden den größtmöglichen Funktionsumfang bei ihren Geräten bieten und die Entscheidung dem Nutzer überlassen, was er wie und in welcher Darstellung auf dem Bildschirm nutzt. So hat Samsung im Mai 2013 mit der nächsten Generation an Geräten eine überarbeitete Benutzeroberfläche für seine Smart-TV-Anwendungen bereitgestellt



Abb. 1:  
Benutzeroberfläche Samsung

(Abb. 1). Das Besondere daran ist, dass beim Einschalten des Fernsehers nicht wie gewohnt das Fernsehprogramm läuft, sondern direkt das Smart-TV-Portal gestartet wird und der Nutzer zwischen linearem TV und On-Demand-Inhalten wählen kann (o. V. 2013b).

#### Nutzen für die Smart-TV-Besitzer und die Werbungtreibenden

Worin bestehen nun die konkreten Vorteile von Smart-TV? Die Internetfähigkeit ist das, was Smart-TV im Kern ausmacht. Dem Zuschauer steht somit neben dem Programmangebot der TV-Sender eine zeitunabhängig abrufbare Contentvielfalt zur Verfügung. Der Smart-TV-Besitzer erhält außerdem die Möglichkeit, im Web angebotene Inhalte direkt am Fernseher und ohne Verwendung eines zusätzlichen Endgerätes nutzen zu können. Der mit dem Internetanschluss einhergehende Rückkanal ermöglicht zudem z. B. eine aktive Beteiligung am TV-Programm bis hin zum sofortigen Kaufabschluss. Das traditionelle Lean-Back-Medium Fernsehen (passive Nutzung und „Berieselung“ auf der Couch zur Unterhaltung, Entspannung und Ablenkung) wird um die Lean-Forward-Charakteristik des Internets (aktive Nutzung zur Interaktion und Informationssuche) erweitert (Stark 2011, S. 37).

Zu den Vorteilen kann auch die Möglichkeit der Personalisierung gerechnet werden. Die Portale lassen sich für den Aufruf der Internet-Applikationen bedarfsgerecht anpassen. Durch die Anmeldung bei einem Onlinedienst oder dem Smart-TV-Portal ist eine individualisierte Präsentation der Inhalte möglich. Diese Möglichkeit ist nicht nur für die Content-Anbieter, sondern auch für Werbungtreibende interessant, die traditionell beim Einsatz der klassischen Medien mit erheblichen, ineffizienten Streuverlusten leben mussten. Die Werbungtreibenden erhalten mit Smart-TV eine Plattform, Zielgruppen auf neuen Wegen auf dem Fernsehgerät anzusprechen. Smart-TV und der Standard HbbTV ermöglichen es, interaktive TV-Werbespots zu platzieren. So kann ein Werbespot mit einer multimedial gestalteten HbbTV-Microsite verlinkt werden. Durch Betätigen des Red Buttons während des laufenden Werbespots wird der Zuschauer direkt dorthin weitergeleitet. Der Hinweis, dass

weiterführende Informationen verfügbar sind, erfolgt durch eine entsprechende Einblendung (SevenOne Media 2013, S. 27). Außerdem besteht für Unternehmen die Möglichkeit, in den HbbTV-Portalen der TV-Sender zu werben. Hierbei kommen aus der Online-Werbung bekannte Werbemittel zum Einsatz. So verlinken z. B. Display-Ads auf eine Microsite mit Informationen zum beworbenen Produkt (IP Deutschland 2013, S. 3). Eine klassische TV-Kampagne kann hierdurch ergänzt und ins HbbTV-Angebot der Sender verlängert werden.

Werbepotenziale im Rahmen der Marketingkommunikation bestehen aber nicht nur in den HbbTV-Portalen der TV-Sender, sondern auch in den Smart-TV-Portalen der Gerätehersteller sowie in den dort verfügbaren Apps. Ein Potenzial, welches im Zuge der Diskussion um Smart-TV bislang unzureichend Berücksichtigung findet, ist die Möglichkeit des Einsatzes einer unternehmenseigenen App. Diese bietet eine völlig neue Chance, auf dem TV-Bildschirm präsent zu sein und dort in den Dialog mit dem Konsumenten zu treten, wo er sich am wohlsten fühlt, zu Hause auf der Couch. Mittels einer Smart-TV-App können Unternehmen im Grunde ihren eigenen TV-Kanal auf dem Fernsehbildschirm etablieren und das zu geringen Kosten bei einer unbegrenzten Sendezeit (Schwab 2012). Unternehmenseigene TV-Apps erfordern allerdings die Etablierung eines neuen Verständnisses, wie die Kommunikation zu gestalten ist. Es muss ein Umdenken von der Push-Kommunikation hin zur Pull-Kommunikation stattfinden. Entscheidend ist, dass eine TV-App entweder einen markenrelevanten Unterhaltungswert bietet oder einen Informationsgehalt liefert, um den Nutzer zu motivieren, die App aufzurufen und zwar regelmäßig.

Ein weiteres Geschäftsmodell, dem gemäß vorliegender Studien ein hohes Umsatzpotenzial zugestanden wird, ist TV-Commerce. Dies gilt nicht nur für TV-Shopping-Sender, sondern auch für E-Commerce-Unternehmen (Sturm/Bittnerowski 2011). Verschiedene Payment-Lösungen, die den unmittelbaren Kaufabschluss im geschlossenen System Smart-TV möglich machen, sind schon vorhanden.



## Bisherige Nutzung der Möglichkeiten

Die Analyse der Akzeptanz des neuen Mediums Smart-TV kann nicht losgelöst von einer generellen Betrachtung des Internets durchgeführt werden. Die Internetnutzung ist – insgesamt betrachtet – hinter dem Fernsehen bereits die beliebteste Medienaktivität (Deloitte 2012, S. 10). Gerade die Bewegtbildnutzung, teilweise von den TV-Sendern selbst angeboten, ist im Web vor allem bei jungen Zielgruppen stark ausgeprägt.

Insgesamt wurden seit der Markteinführung 2009 rund 15 Mio. Smart-TV-Geräte verkauft (Deutsche TV-Plattform 2013). Für das Jahr 2013 wird ein Absatz von ca. 6 Mio. Geräten prognostiziert. Man kann davon ausgehen, dass die technische Reichweite von Smart-TVs aktuell über 30% beträgt. Es bestehen jedoch erhebliche Diskrepanzen zwischen der Verfügbarkeit und der tatsächlichen Nutzung der Internetfunktionalität auf dem Fernseher. Ein Grund liegt darin, dass lediglich knapp 60% dieser Geräte an das Netz angeschlossen sind. Auf rund drei Viertel dieser angeschlossenen Smart-TVs findet dann aber auch eine regelmäßige Internetnutzung statt (ZVEI 2012, S. 7).

Veröffentlichte Zahlen zu Kampagnen, bei denen TV-Spots mit einer Red Button Einblendung eingesetzt wurden, erzielten im Vergleich zu traditionellen Online-Kampagnen deutlich höhere Klickraten. Die Verweildauer auf den Microsites betrug in Einzelfällen bis zu 15 Minuten (SevenOne Media 2013, S. 13 und 22ff.). Gelingt es also, mit einem 20-sekündigen TV-Spot den Zuschauer zu einer anschließenden intensiven Auseinandersetzung mit dem Produkt bzw. der Marke direkt am TV-Gerät zu bewegen, kann sich hierdurch eine deutliche Wirkungs- und Effizienzsteigerung gegenüber dem klassischen Werbeauftritt ergeben.

Die TV-Sender sehen in der neuen Generation von Fernsehgeräten eine Chance, vor allem junge Zuschauer zurückzugewinnen und stärker an sich zu binden (o. V. 2012). Eine Voraussetzung für das Gelingen ist allerdings, dass ein Content angeboten wird, der auch zu einer aktiven, engagierten Auseinandersetzung animiert. Für das Medium TV birgt dies aber auch Risiken. Wenn der TV-Zuschauer nach dem ersten Spot eines Werbeblocks die Möglichkeit nutzt, weitere Informationen über das beworbene Produkt zu nutzen oder sogar das Produkt zu kaufen, haben die übrigen TV-Spots jegliche Wirkungschancen verloren (Paperlein 2013). Eigentlich können die TV-Vermarkter kein allzu großes Interesse daran haben, dass sich an der bestehenden Situation etwas ändert. Das Mitverkaufen von Streuverlusten ist ein Teil des nach wie vor erfolgreichen Geschäftsmodells der Offline-Medien.

Das Potenzial von Smart-TVs für die Marketingkommunikation wird bislang in der Praxis noch wenig genutzt. Prinzipiell müssten z. B. interaktive Werbespots und damit einhergehende HbbTV-Kampagnen angesichts der heutigen kommunikativen Rahmenbedingungen eigentlich auf ein großes Interesse bei den Werbung-

treibenden stoßen. Fühlt sich ein Kunde durch einen TV-Spot von einem Produkt angesprochen, kann er durch HbbTV unmittelbar und ohne Medienbruch weitere Informationen dazu beziehen. Der Vorteil, der bezüglich HbbTV gegenüber den Smart-TV-Portalen und Apps gesehen wird, ist die Tatsache, dass man mit HbbTV die bestehende, noch immer relativ hohe Reichweite des klassischen Fernsehens nutzen kann. Ein wenig vernachlässigt wird der Vorteil von Smart-TV, dass der Werbungtreibende durch die Werbung in den Smart-TV-Portalen und Apps eine weitere Option neben der klassischen TV-Werbung erhält. So ist es also prinzipiell möglich, mehr TV-Werbung zu günstigeren Preisen und in einer aufmerksamkeitsstärkeren Darbietung als im traditionellen TV-Werbeblock zu platzieren (Schwab 2012).

Welche Möglichkeiten Smart-TV gegenüber dem klassischen Internet bezüglich der immer bedeutsamer werdenden Emotionalisierung bietet, soll im Folgenden verdeutlicht werden.

## Emotionalisierung des Internets durch Smart-TV

Mit dem Smart-TV-Gerät wird auch das Fernsehgerät zu Hause in den digitalen Kommunikationskreislauf integriert. Der wesentliche Unterschied zu den bereits etablierten digitalen Endgeräten, dem Desktop, dem Tablet oder dem Smartphone, liegt in der Dynamik der Wiedergabe sowie der Fokussierung der Marketingkommunikation. Der TV Screen hat ein größeres und klareres Bild sowie einen wesentlich besseren Ton als die kleineren Geräte. Damit vermittelt der TV Screen mehr Impact, der in der werbetreibenden Industrie hohe Bedeutung hat und eine sehr hohe Werbewirkung erzielt. Die Nutzungssituation des TV-Gerätes unterscheidet sich ebenfalls von den anderen Geräten: Die Nutzungssituation ist entspannter und ruhiger. Durch den Impact kann die weniger konzentrierte Wahrnehmung zu einer deutlich höheren Werbewirkung führen. Häufig wird der TV Screen auch von mehreren Personen genutzt, so dass eine soziale Umgebungsatmosphäre geschaffen wird.

All diese Merkmale führen zu einer wesentlich emotionaleren Wiedergabe und Rezeption von Bild und Ton in einer positiven Umgebung, die die besten Voraussetzungen für eine stärkere Rezeption der Botschaften im Vergleich zu den weniger dynamischen Screens bieten.

Für die Kommunikation ist das Fernsehgerät daher ein sehr stark nachgefragter Kanal. Nicht umsonst werden lt. Nielsen ca. 43% der Brutto-Werbeinvestitionen im Medium Fernsehen investiert – mehr als doppelt so viel wie in die auf Platz 2 liegenden Tageszeitungen mit knapp 18% Marktanteil an den Medieninvestitionen (Nielsen Deutschland 2013). Und die meisten Menschen bekommen auch heute noch leuchtende Augen, wenn es heißt „Ich bin im Fernsehen“. Der Mythos des Fernsehen, die Besonderheit und die Bewunderung der Stars, der Produktionen und der Sendeanstalten strahlen auf die Marken und Menschen aus, die auf dem TV-Screen zu sehen

sind. Eine Homepage dagegen „kann ja heute jeder“ produzieren, und stellt nicht die gleiche Faszination und Mystik dar.

Mit dem Smart-TV können diese positiven Kommunikationseigenschaften nun für die direkte Kommunikation von Marken, Produkten, Verbänden, Vereinen und Organisationen sehr effektiv und effizient eingesetzt werden. Das Fernsehgerät wird damit quasi zum virtuellen Flagship-Store bzw. zur virtuellen Bühne im Wohnzimmer. Gleichzeitig sind Interaktionen, Lead-Generierung und eCommerce integriert. Die dynamische emotionale Kraft kann im Smart-TV nun mit geringen Investitionen unabhängig von linearen Fernsehsendern für die eigene Kommunikation genutzt werden. Im zunehmenden Wettbewerb von eCommerce-Anbietern bildet eine TV App im Smart-TV einen Wettbewerbsfaktor, denn emotionale Kommunikation gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor im Verdrängungswettbewerb.

Ein aktuelles Beispiel bildet die TV App von PayPal im Smart-TV. Hier werden Produkte präsentiert und können unmittelbar ohne Medienbruch bestellt und auch gleich bezahlt werden. Im Unterschied zu einem üblichen eShop im Internet werden hier Videos integriert, die anmutender und lebendiger die Produkte sowie die Abwicklung vorstellen. Diese Dynamik führt zu Präferenzen, die sich in verschiedenen KPIs, u. a. Awareness, Recognition, aber auch Clicks, Orders und eventuell sogar höherer Preisakzeptanz darstellen können.

### Erfolgskriterien

Als entscheidende Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Smart-TV am Markt und eine beachtenswerte Integration in die Marketingkommunikation sind die folgenden Punkte festzuhalten: Die Basisvoraussetzung wird eine für die Werbungtreibenden ausreichende Penetration sein. Hiermit ist nicht die technische Reichweite im Sinne einer flächendeckenden Ausstattung der Haushalte mit Smart-TVs gemeint. Vielmehr wird es darauf ankommen, dass die in den Haushalten verfügbaren Geräte auch wirklich ans Internet angeschlossen werden. Eine der wichtigsten Hürden wird somit sein, die Smart-TV-Besitzer zu Smart-TV-Nutzern zu machen. In diesem Fall reicht es aber auch nicht, dass die Besitzer die Möglichkeiten sporadisch nutzen, vielmehr muss dies mehr oder weniger kontinuierlich erfolgen. Die hierzu notwendige Motivation hängt davon ab, ob ein wirklicher Nutzen in Form eines Mehrwerts gesehen wird. Innovative „Killerapplikationen“ neben den derzeit im Fokus stehenden Zusatzdiensten wie Mediatheken oder Verkehrsinformationen sind aus Sicht der anzusprechenden Zielgruppen bislang kaum erkennbar. Die dauerhafte Nutzungsbereitschaft bedingt einen – wie auch immer ausgeprägten – aktuellen Bezug der Anwendung wie aber auch eine deutliche Optimierung der Usability (o. V. 2013c).

Eine nicht zu unterschätzende Rolle im Umgang mit den neuen, verfügbaren Leistungspotenzialen wird den Agenturen zukommen. So kann derzeit nicht davon ausgegangen werden, dass z. B. die Mediaagenturen ihr eigentliches Kerngeschäft gefährden oder zu-

mindest freiwillig beschränken möchten. Wenn die TV-Sender oder deren Vermarkter eine Verlängerung klassischer Kampagnen in die Angebote integrieren, wird dies derzeit durchaus gerne mitgenommen, aber keineswegs als Alternative gesehen. Auf die Kreativagenturen kommt die neue Herausforderung zu, Zielgruppen zu animieren, initiativ zu werden, um die Emotionalität des Internets neu zu erleben.

Schließlich ist als Erfolgsfaktor anzuführen, dass der Einsatz von Smart-TV nicht lediglich ein weiterer Kontakt- bzw. Kommunikationsversuch neben vielen anderen sein darf, sondern ein integrativer Bestandteil in der Kommunikationsstrategie sein muss. Aber genau in diesem Punkt tun sich die Unternehmen noch immer generell sehr schwer (Campillo-Lundbeck 2013).

### Fazit und Ausblick

Die Betrachtung der Nutzungsmöglichkeiten von Smart-TV für die Marketingkommunikation hat gezeigt, dass bereits heute Potenziale vorhanden sind. Das reichweitenstarke und emotionale Medium Fernsehen erhält durch HbbTV eine interaktive Komponente, die Werbungtreibende für sich nutzen können. Die fernsehtypische Push-Kommunikation wird dabei ein Stückweit zur Pull-Kommunikation. Der Zuschauer kann bei Interesse unmittelbar und ohne Medienbruch über zusätzliche Informationen verfügen. Durch die Werbung in den HbbTV-Portalen der TV-Sender ergeben sich zusätzliche Kontaktpunkte mit dem Konsumenten und Online-Kampagnen können auf den TV-Screen verlängert werden. Zu welchen weiteren Veränderungen in der TV-Werbung (z. B. personalisierte Werbespots) die fortschreitende Entwicklung von Smart-TV führen wird, bleibt abzuwarten.

Ähnlich verhält es sich mit der Werbung in den Smart-TV-Portalen bzw. Apps. Hier liegt der Fokus aktuell auf Video-Advertising, das auf dem großen und somit wirkungsstarken TV-Bildschirm besser zur Geltung kommt als auf dem Smartphone oder Notebook. Hier ergibt sich die Chance, auch jene Zielgruppen zu erreichen, die eigentlich aufgrund einer stärker ausgeprägten On-Demand-Nutzung über das lineare Fernsehen nur noch bedingt werblich erreichbar sind. Kritischster Erfolgsfaktor für die Smart-TV-Werbepotenziale wird die letztendliche Nutzerreichweite sein. Das Thema Smart-TV ist bei den potenziellen Nutzern noch nicht richtig angekommen (o. V. 2013a). Die Hersteller planen aus diesem Grunde noch im laufenden Jahr eine breit angelegte Aufklärungskampagne. Denn erst wenn ausreichend Smart-TV-Geräte in den Haushalten vorhanden sind, diese auch tatsächlich an das Internet angeschlossen werden und eine entsprechende, regelmäßige Nutzung stattfindet, gewinnt Smart-TV für den Werbemarkt an Relevanz.

Man kann generell davon ausgehen, dass sich die Nutzung des Mediums TV drastisch ändern wird. So wurde kürzlich vom Online-TV-Anbieter Zattoo die Veröffentlichung einer App für Samsung >>

Smart-TVs angekündigt (Hesse 2013). Damit wäre es möglich, das TV-Programm über das Internet und damit unabhängig von den klassischen Übertragungswegen zu empfangen. Die klassische TV-Werbung wird im Rahmen dieser Entwicklung immer mehr an Bedeutung verlieren. Prognosen bezüglich der weiteren Entwicklung des non-linearen Fernsehens besagen, dass bereits im Jahre 2020 Video-on-Demand das klassische Fernsehen überholt haben wird (Peitsmeier 2013). Die Werbungtreibenden müssen darauf reagieren. Erreichen sie ihre Zielgruppen nicht mehr auf traditionellen Wegen, dann müssen sie neue Kontaktpunkte nutzen und ihnen z. B. ins Internet folgen. Ob dies allerdings auch und vielleicht sogar primär über das Fernsehgerät sein kann, wird das künftige Verhalten der Zielgruppen entscheiden.

Die für die Marketingkommunikation auf lange Sicht vielleicht interessanteste Option im Zuge von Smart-TV ist der Einsatz unternehmenseigener Smart-TV-Apps zur Darstellung des Produktangebotes bzw. zur Markeninszenierung. Auch ohne hohe Mediakosten haben Unternehmen die Möglichkeit, ihren Marken und Produkten aufmerksamkeitsstarke Präsenz auf dem Fernsehschirm im Wohnzimmer der Konsumenten zu verschaffen. Der nutzerbestimmte On-Demand-Abwurf einer solchen Marken-App stellt eine markante Veränderung der Push- zur Pull-Kommunikation auf dem TV-Gerät dar. Dadurch wird sich die Kontaktqualität beim Konsumenten, der sich für die Marke interessiert, erheblich erhöhen. Eine unternehmenseigene App und die damit verbundene Pull-Kommunikation bringt allerdings die Herausforderung mit sich, den Nutzer fortwährend dazu zu motivieren, die App auch aufzurufen.

Smart-TV bietet die Chance, das impactstarke Fernsehgerät zukünftig in neuer Form zur Zielgruppenansprache einzusetzen und der Marketingkommunikation durch das Angebot interessenbezogener Inhalte somit neue Impulse zu verleihen. Was vor einigen Jahren noch als Vision galt, ist inzwischen Realität. Die fortschreitende Konvergenz von Internet und Fernsehen hat das Fernsehgerät erreicht. Ob sich Smart-TV tatsächlich als der kommende Megatrend wird behaupten können, hängt von vielen Faktoren ab. In einer Sendung platzierte Produkte direkt am TV-Gerät zu erwerben, ist in Zukunft durchaus vorstellbar.

Damit sich die Potenziale für die Marketingkommunikation allerdings voll entfalten können, ist es gerade in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, die Kommunikation auf die tatsächlichen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abzustimmen. Es wird eine wichtige Aufgabe für die klassischen Werbeagenturen bzw. Kommunikationsberater sein, diesem Anspruch zu genügen und für die Werbungtreibenden eine Komplettbetreuung zu gewährleisten. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung bei den Endgeräten und den hierdurch möglich werdenden neuen Werbeformen wird sich zukünftig eine völlig neue Orientierung bezüglich des Mediums TV ergeben. Das Internet hatte lange Zeit ein großes Problem gegenüber dem Medium TV (Scharer 2012): Eine angesichts der kommunikativen Gesamtsituation zunehmend wichtigere emotionale Ansprache war im Internet nur sehr begrenzt möglich. Das hat sich durch die Bewegtbildkommunikation im Rahmen von Online-Videos radikal verändert und wird durch die Präsentation auf inzwischen fast wandfüllenden Screens im häuslichen Wohnzimmer noch einmal eine neue Dimension erfahren. Dies wird nicht nur einen erheblichen Einfluss auf die Rolle dieses eigentlich in die Jahre gekommenen Werbeträgers TV im Rahmen der integrierten Kommunikation haben. Ein Stück weit wird Smart-TV auch helfen können, Marken künftig erlebbarer zu machen als bisher. ]

## Literatur

- Campillo-Lundbeck, S. (2013): Die Mär von den 360 Grad, in: Horizont 26/2013 v. 27.06.2013, S. 28.
- Deloitte (2012): The State of Media Democracy 2012, [www.deloitte.com/view/de\\_DE/de/branchen/technology-media-telecommunications/tmediat/bcd2030f607e5310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/branchen/technology-media-telecommunications/tmediat/bcd2030f607e5310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm), Abruf am 05.04.2013.
- Dettweiler, M./Tunze, W. (2012): Weihnachten für die Sofa-Surfer, in: FAZ v. 04.12.2012, S. T 1.
- Deutsche TV-Plattform (2013): Smart-TV/HbbTV-Geräte 2012, [www.tv-plattform.de/images/stories/archiv/2013/smarttv-hbbtv-2012.pdf](http://www.tv-plattform.de/images/stories/archiv/2013/smarttv-hbbtv-2012.pdf), Abruf am 23.06.2013.
- Gottberg, J. (2011): Unterschiedliche Regulierung für Inhalte aus demselben Gerät, in: tv diskurs 02/2011, S. 44.
- Hesse, R. (2013): Zattoo veröffentlicht App für Samsung Smart TV, [www.mobiflip.de/zattoo-app-samsung-smart-tv/](http://www.mobiflip.de/zattoo-app-samsung-smart-tv/), Abruf am 30.05.2013.
- IP Deutschland (2013): Spezifikationen für Smart TV Werbeformen, [www.ip-deutschland.de/werbeformen/Werbeform\\_Smart%20TV.pdf](http://www.ip-deutschland.de/werbeformen/Werbeform_Smart%20TV.pdf), Abruf am 27.04.2013.
- Nielsen Deutschland (2013): Top Ten & Trends, [www.nielsen.com/de/de/insights/top10s.html](http://www.nielsen.com/de/de/insights/top10s.html), Abruf am 15.09.2013.
- o. V. (2012): Die soziale Seite des Fernsehens, in: Horizont 42/2012 v. 10.10.2012, S. 22f.
- o. V. (2013a): Deutsche lieben kleine Displays, in: FAZ v. 11.07.2013, S. 15.
- o. V. (2013b): Samsung will mit TV-Giganten punkten, [www.computerwoche.de/a/samsung-will-mit-tv-giganten-punkten,2530480](http://www.computerwoche.de/a/samsung-will-mit-tv-giganten-punkten,2530480), Abruf am 05.05.2013.
- o. V. (2013c): Wir sind zu eigenständigem Design fähig, in: FAZ v. 10.01.2013, S. 11.
- Paperlein, J. (2013): Leuchttürme statt Leuchttürmchen, in: Horizont 23/2013 v. 06.06.2013, S. 15.
- Peitsmeier, H. (2013): Fernsehen unabhängig von Ort und Zeit, in: FAZ v. 29.01.2013, S. 15.
- Sattler, C. (2011): Smart TV: Wer erringt die Portalhoheit auf dem Fernseher, [www.goldmedia.com/publikationen/bestellung-smart-tv.html](http://www.goldmedia.com/publikationen/bestellung-smart-tv.html), Abruf am 17.04.2013.
- Scharer, J. (2012): Man darf die Leute nicht quälen, in: Horizont 50/2012 v. 13.12.2012, S. 12.
- Schwab, I. (2012): Apps als neuer Lockstoff, in: LEAD digital 08/2012 v. 18.04.2012, S. 40.
- SevenOne Media (2013): HbbTV macht TV klickbar, [www.sevenonemedia.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5728cae4-1d7f-45b3-b2fc-b92e6a27aeef&groupId=10143](http://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=5728cae4-1d7f-45b3-b2fc-b92e6a27aeef&groupId=10143), Abruf am 20.06.2013.
- Stark, B. (2011): „Totgesagte leben länger“: Fernsehnutzung in konvergenten Medienwelten, in: Medienwirtschaft 4/2011, S. 37f.
- Sturm, P./Bittnerowski, D. (2011): TV-Commerce: Shopping mit der Fernbedienung, [www.muecke-sturm.de/de/publikationen/strategic-insights/tv-commerce-shopping-mit-der-fernbedienung](http://www.muecke-sturm.de/de/publikationen/strategic-insights/tv-commerce-shopping-mit-der-fernbedienung), Abruf am 10.07.2013.
- ZVEI (2012): Auszug aus der Studie zum Thema Smart-TV, [www.zvei.org/Verband/Fachverbaende/ConsumerElectronics/Seiten/Smart-TV---Interaktive-TV-Ger%C3%A4te-boomen.aspx](http://www.zvei.org/Verband/Fachverbaende/ConsumerElectronics/Seiten/Smart-TV---Interaktive-TV-Ger%C3%A4te-boomen.aspx), Abruf am 13.08.2013.

VORSTELLUNG STUDIENGANG

# MASTER OF CONTROLLING AND FINANCE

Prof. Dr. Jochen Beißer



Wenn man Praktiker nach der Schaltzentrale eines Unternehmens fragt, wird meistens die Finanzabteilung genannt. Nicht ohne Grund. Die Finanzabteilung, welche aus dem Rechnungswesen und der Treasury besteht, stellt das eigentliche Herzstück eines Unternehmens dar. Dort laufen Informationen aus dem gesamten Unternehmen zusammen, werden geprüft, aggregiert und verarbeitet. Hier werden wichtige strategische Entscheidungen hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens, insbesondere hinsichtlich seiner Finanzierung getroffen. Nicht von ungefähr entstammen viele Unternehmensleiter als ehemalige Leiter der Finanzabteilung dem Finanzbereich.

Der viersemestrige Master of Controlling and Finance (MCF) bereitet Studierenden auf eine Tätigkeit im Finanzbereich eines Industrieunternehmens oder in einem Unternehmen der Finanzbranche vor. Im Laufe des MCF Studiums vertiefen und erweitern Studierende ihr Wissen in den Bereichen Controlling und Finance (vgl. Tabelle).

**Der MCF hat zwei thematische Schwerpunkte: Finance und Controlling.**

Im Finance Bereich wird eine breite Palette finanzwirtschaftlicher Themen wie Unternehmensbewertung, M&A, Portfolio- und Kapitalmarkttheorie, Derivate und Bankenregulierung behandelt. In den Vorlesungen zum Enterprise Performance Management lernt man aktuelle Methoden, Softwaresysteme und Technologien zur Unterstützung der integrierten Unternehmenssteuerung auf Basis von SAP Systemen kennen und bewerten. In International Management werden Themen über Unternehmensstrategie, Bilanzanalyse und die weichen Erfolgsfaktoren wie Leadership auf Englisch diskutiert. Im Bereich Unternehmensrechnung und Controlling werden die modernen operativen, strategischen und unternehmenswertorientierten Controlling-Instrumente auf Grundlage der aktuellen wissenschaftlichen Standards anwendungsorientiert diskutiert und weiterentwickelt. Darüber hinaus

wird Konzerncontrolling von der Konzernkonsolidierung (HGB, IFRS) bis zur Kennzahlenanalyse angeboten. Zu den Kerninhalten in den Vorlesungen zur Unternehmensplanung zählen moderne Performance Measurement Systeme, Werttreibermanagement, Schnittstellen-, Innovations- und Qualitätscontrolling, Planungs- und Entscheidungsprozesse sowie zeitgemäße Budgetierungsformen.

Welche Eigenschaften und Vorlieben sollte ein MCF Kandidat für ein erfolgreiches Master Studium mitbringen? Wenn man während seines bisherigen Bachelor Studiums feststellt, dass man Interesse an finanzwirtschaftlichen Problemstellungen hat, die Kürze und Präzision einer Aussage einer langatmigen Verbalprosa vorzieht, gängige SAP-Software aus dem Finanzwesen selbst kennen und bewerten lernen möchte, mehr Spaß am Verstehen, Überdenken und Lösen von Problemen hat (was zugegeben mit Aufwand verbunden) als an einem reinen Fakten Lernen (was zugegeben mit weniger Aufwand verbunden ist), Zahlen-affin ist und analytisches Verständnis mitbringt, dann sind das sehr gute Voraussetzungen für ein MCF Studium. Dass die genannten Eigenschaften im späteren Berufsleben wichtig für den beruflichen Erfolg sind, wird immer wieder von ehemaligen Absolventen bestätigt.

Dozent	Kurs A – 4SWS	Kurs B – 4SWS	Kurs C – 4SWS	Kurs D – 2SWS
Beißer (Finance)	Unternehmensbewertung und -zusammenschlüsse	Kapitalmarkttheorie und Unternehmensfinanzierung	Finanzderivate und Risikomanagement	Kreditinstitute und Bankenregulierung
Gräslund (EPM)	Wertorientiertes Finanz- Informationsmanagement	SAP BW/BI für integriertes Unternehmensreporting	SAP BW/IP für integrierte Unternehmensplanung	SAP BW/BI/IP und SAP EPM 10.1 für integrierte Unternehmenssteuerung
Rampinelli (Int. Management)	International Management Strategy	International Management Financial Statements	International Management Leadership	
Reim (Unt.-Rechnung und Controlling)	Strategisches Kostencontrolling und Kostenmanagement	Wertorientiertes Controlling	Integrierte Unternehmensrechnung und Konzerncontrolling	Praxisrelevante und internationale Themen aus Rechnungslegung und Controlling
Werner (Unt.-Planung)	Grundlagen der Unternehmensplanung	Schnittstellen- und Innovationscontrolling	Neue Entwicklungen der Unternehmensplanung	Unternehmensplanung in der Praxis

# AUCH GUTES KANN NOCH VERBESSERT WERDEN

Prof. Dr. Markus Petry



## Absolventenbefragung Insurance and Finance

Der Studiengang »Insurance and Finance« der Wiesbaden Business School pflegt seit Jahren intensiven Kontakt zu seinen Absolventen. Was liegt da näher, als bei der anstehenden Reakkreditierung der Studiengänge »Bachelor of Science in Insurance and Finance« und »Master of Science in Insurance and Finance« die Absolventen nach ihren Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen zu befragen? Gleichzeitig wurden die aktuellen Bachelor- und Masterstudierenden mit einem fast identischen Fragebogen um ihre Einschätzung gebeten.

Zwischen den beiden Umfragen fällt zunächst ein großer Unterschied bei den Antworten im Rahmen der Auswertung auf: aktuelle Studierende geben weit überwiegend die Einschätzung wieder, dass das Studium zu schwer und zu umfangreich sei, während die Absolventen im Rahmen ihrer Praxiserfahrung bereits gemerkt haben, dass trotz umfassender Ausbildung nicht unerhebliche Lücken in ihrem Wissen bestehen und sich wünschen, dass diese im Verlauf ihres Studiums hätten geschlossen werden können.

### 1. Branchenfokus

Die Ausbildung des Studienganges „Insurance and Finance“ zielt auf einen branchenbezogenen Einsatz der Absolventen in der Finanzdienstleistungsbranche und hier vor allem in der Assekuranz. Die Hälfte der Teilnehmer der Absolventen-Befragung hat dann auch den Weg in die Versicherungswirtschaft gefunden – übrigens mit sehr starkem lokalem Fokus. Mehr als ein Viertel der Befragten arbeiten bei der größten Versicherungsgesellschaft außerhalb von München und Köln – der Wiesbadener R+V Gruppe. In Banken, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Kapitalanlagegesellschaften und Unternehmensberatungen haben die meisten anderen Absolventen ihre ersten professionellen Erfahrungen gesammelt. Aber es finden sich auch Versicherungsaufseher, Rohstoffhändler und Kfz-Sachverständige unter den Absolventen.

Nachdem der versicherungswirtschaftliche Diplomstudiengang stärker auf den Versicherungsvertrieb ausgerichtet war, wurde der Fokus bei Einführung der Bachelor-Studiengänge durch die Entwicklungen in der Branche (z.B. neues Aufsichtsregime Solvency II) dahingehend angepasst, dass die Absolventen vordringlich auf Stabsaufgaben in Finanzdienstleistungsunternehmen vorbereitet werden sollen. Diese Verschiebung der fachlichen Inhalte zeigt sich deutlich anhand des schwerpunktmäßigen Einsatzes der Absolventen im Risikomanagement (gut ein Viertel der Befragten) sowie im Controlling und im Rechnungswesen.

### 2. Rahmenbedingungen des Studiums an der WBS

Die Absolventen sind nach Eintritt ins Berufsleben gut in der Lage einzuschätzen, wie sich Inhalt und Qualität ihrer eigenen Ausbildung mit der anderer Berufseinsteiger vergleichen lässt. Fast 95% der Absolventen haben die Einschätzung, dass der Studiengang Insurance and Finance sie besser oder genauso gut (beide Meinungen halten sich ungefähr die Waage) auf die Praxis vorbereitet hat wie ihre Kollegen, die an anderen Hochschulen studiert haben. Über 80% der Befragten geben dem von ihnen absolvierten Studium in der Retrospektive dann auch gute bis sehr gute Noten und loben die gute Betreuung durch die Dozenten. Ca. 85% würden auch wieder ein Studium „Insurance and Finance“ in Wiesbaden aufnehmen, wobei der Rest durch einen Berufseinstieg außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche nachträglich einen anderen Studienschwerpunkt gewählt hätte. Einige Absolventen würden andere Standorte vorziehen, da Wiesbaden nicht als wirkliche Studentenstadt wahrgenommen wird. Diesen Eindruck wird sicherlich auch nicht die Jura-Fakultät der EBS am Standort Wiesbaden ändern.

### 3. Studieninhalte und Verbesserungsvorschläge

Prinzipiell fällt natürlich auf, dass die Absolventen gerne diejenigen Inhalte im Studium stärker vertreten sähen, mit denen sie sich jetzt intensiv auseinandersetzen. So ist natürlich nicht verwunderlich, dass Berufseinsteiger in der Wirtschaftsprüfung gerne noch mehr Rechnungslegungsveranstaltungen gehört hätten, während Absolventen, deren Berufsstart sie in die Versicherungswirtschaft geführt hat, noch mehr Vorlesungen mit allgemeinem Assekuranzhintergrund wünschen. Auch wenn entsprechende Anregungen hinsichtlich der potenziellen Veränderung des Curriculums natürlich aus der individuellen Situation der Absolventen verständlich sind, so ist es doch unsere Aufgabe, ein Studienprogramm zu realisieren, das den Absolventen trotz der Einengung auf die Finanzdienstleistungsindustrie breite Einsatzmöglichkeiten bietet.

Daneben haben sich die meisten Absolventen aber gewünscht, dass im Bereich der Soft Skills und der englischsprachigen Ausbildung weitere Akzente gesetzt werden. Selbstverständlich können nicht alle Soft Skills, die im Berufsleben erforderlich sind (z.B. Durchsetzungsvermögen) im Rahmen von Lehrveranstaltungen adressiert werden, aber viele andere Anregungen der ehemaligen Studierenden konnten in die Überlegungen zur Neuausrichtung von B.Sc. und M.Sc. eingebracht werden.

So haben wir vor, die englischsprachige Fachausbildung im Master-Studiengang deutlich auszubauen und dort vom klassischen Vorlesungskonzept zugunsten von Fallstudien, Präsentationen, Gruppenarbeiten, etc. abzurücken. Wir versprechen uns davon, mit diesen Formen der Interaktion zumindest wesentliche Teile der im Berufsleben erforderlichen Soft Skills neben der Vermittlung der Fachinhalte mit den Studierenden einzuüben. ]



**IHR PLUS AN  
KARRIERECHANCEN**

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

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

Als Versicherer der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken sind wir mit fast 8 Millionen Kunden eine der größten deutschen Versicherungsgruppen. Rund 14.000 Beschäftigte entwickeln ständig neue maßgeschneiderte und innovative Versicherungslösungen für unsere Kunden.

**Interessiert?**

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

Oder rufen Sie unser Recruitingcenter an:  
Telefon 0611 533-5210







# ERNEUTE FINANZIERUNG DER PARTNERSCHAFT MIT CHILE DURCH DEN DAAD

Prof. Dr. Andreas Lenel



Der Fachbereich Wiesbaden Business School hatte bereits zwischen 2012 und 2014 eine Unterstützung des DAAD im Rahmen des Programms ISAP (Internationale Studien- und Ausbildungspartnerschaften) erhalten, mit der in jedem Semester die Auslandsaufenthalte von jeweils drei Studierenden der Wiesbaden Business School an der Universidad de Santiago de Chile und von jeweils drei Studierenden der chilenischen Partnerhochschule an der Wiesbaden Business School finanziert wurden. Sehr erfreut war der Fachbereich, dass der DAAD auch für den Zeitraum 2014 – 2016 wiederum Mittel in Höhe von insgesamt 92.000 Euro zur Fortsetzung dieses Austauschprogramms zur Verfügung stellt.

Diese Mittel ermöglichen es, die schon seit vielen Jahren zwischen beiden Hochschulen bestehende Partnerschaft weiter zu intensivieren. Eines der größten Probleme, insbesondere der chilenischen Studierenden, sind die hohen Lebenshaltungskosten im Partnerland. Durch die insgesamt sechs Stipendien pro Semester können sowohl chilenische wie deutsche Studierende einen erheblichen Teil der Aufenthalts- und Reisekosten finanzieren. Sie erhalten auf diese Weise die Möglichkeit, an der Partnerhochschule Veranstaltungen zu belegen, die an der Heimathochschule anerkannt werden. Ohne diese finanzielle Förderung durch den DAAD wäre die Gegenseitigkeit des Austauschprogramms gefährdet; denn insbesondere die meisten chilenischen Studierenden könnten sich einen Aufenthalt in Deutschland finanziell nicht leisten.

Laura Offer, eine der im Sommersemester 2014 durch das ISAP Programm geförderten Studierenden der Wiesbaden Business School, erklärte, dass es für sie interessant gewesen ist, in Chile ein ganz anderes Hochschulsystem kennenlernen zu können. Das chilenische System sei mit dem deutschen System nicht zu vergleichen, da die Studierenden in Chile durchgängig während des ganzen Semesters durch Lesekontrollen, Präsentationen und Aufgaben gefordert werden. Außerdem empfand Laura Offer es als sehr spannend, zu erleben, wie hart die chilenischen Studierenden und Dozenten dafür kämpfen, dass die hohen und gerade für die ärmeren Bevölkerungsteile unbezahlbaren Studiengebühren abgeschafft werden. Für sie war es unvorstellbar, dass viele Chilenen sich verschulden müssen, um einen Teil der Kosten für die Hochschulbildung ihrer Kinder finanzieren zu können.

Den chilenischen Studierenden wird durch das Stipendium häufig der allererste Auslandsaufenthalt überhaupt ermöglicht. Sie sind begeistert von den Studienbedingungen an der Wiesbaden Business School und empfinden Wiesbaden als deutlich grüner und ruhiger als die Metropole Santiago.



An dem durch den DAAD finanzierten Austauschprogramm können ausschließlich Studierende teilnehmen, die überdurchschnittliche akademische Qualifikationen und soziales Engagement vorweisen können. Im Rahmen von Learning Agreements werden die Kurse festgelegt, die von den Studierenden an den Partnerhochschulen zu bestehen sind, um die Anerkennung der Leistungen und des Auslandssemesters sicherzustellen. Häufig wächst aus den Auslandserfahrungen im Anschluss auch die Entscheidung, längerfristig im Partnerland zu leben und zu arbeiten. Inzwischen sind aus den Auslandsaufenthalten in Chile und Deutschland sogar bereits einige chilenisch-deutsche Ehen hervorgegangen.

# SCHON HEUTE 618 MILLIONEN INTERNETNUTZER

Katja Mayer

Managing Partner der KM Networks GmbH und Lehrbeauftragte für internationales Vertriebsmanagement



## China als Vorreiter in der Nutzung von digitalen Medien

Im Master für Sales and Marketing befassen sich die Studierenden im 3. Semester am Lehrstuhl von Frau Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann intensiv mit Fragestellungen des internationalen Vertriebsmanagements. In Zusammenarbeit mit der internationalen Werbeagenturgruppe Serviceplan, München ([www.serviceplan.com](http://www.serviceplan.com)) wurde im Sommersemester 2014 die Frage nach der geeigneten Akquisitionsstrategie beantwortet. Wie überzeugt Serviceplan deutsche Unternehmen in China davon, dass Serviceplan der Agenturpartner der Wahl in China ist? Dazu muss das Management von Serviceplan nicht nur das eigene Unternehmen vorstellen, sondern auch Wissen über die Märkte in China haben, die Wettbewerber auf Agenturseite kennen und auch z.B. die Frage beantworten können, mit welchen Medien die Endkunden erreicht werden können.

Was chinesische Kunden erwarten und wie sie sich verhalten, war oft wirklich überraschend! Eines wurde aber immer wieder klar: Made in Germany ist ein starkes Verkaufsargument!

### Bayerische Biere sind besonders beliebt!

Chinas Biermarkt hat in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung vollzogen. Deutsche Biere haben es allerdings schwer, weil sie meist als zu bitter empfunden werden. Die meisten asiatischen Biere haben eine sogenannte „Bitter Unit“ (BU) von 10, die am ehesten noch von den bayerischen Bieren wie Erdinger oder Franziskaner (15–20 BU) (im Vgl. Bitburger z.B. 38 BU) entsprechen.

### Übersetzen Sie doch einmal BMW in Mandarin!

Die Automobilbranche zeugt von zunehmendem Wohlstand, die Märkte aber stehen unter dem Druck von Umweltkollaps, Verkehrschaos und Nutzungseinschränkungen. Deutsche Automarken stehen eindeutig für Erfolg, Status und Lifestyle. Wenn Image mit einem Angebot von stark subventionierten Elektroantrieben gekoppelt werden kann, sind die Absatzchancen besonders vielversprechend.

German name	Chinese name	Translation
Audi	奥迪 ("ao-di")	"Mystic and guiding"
BMW	宝马 ("bao-ma")	"Precious horse"
Mercedes-Benz	奔驰 ("ben-shi")	"Drive fast and secure"
Porsche	保时捷 ("bao-shi-jie")	"Precious time and victory"
VW	上海大众 ("dazhong qiche")	"Car for the mass"

Industry Report: China's Automobile Industry | 30/05/2014

### 336 Millionen Chinesen lesen und posten bereits über Social Media

Das chinesische Kaufverhalten wird sehr stark von sozialen Medien und Netzwerken beeinflusst. Verbraucher stehen offiziellen Quellen generell eher skeptisch gegenüber, vertrauen aber umso mehr den Empfehlungen von Freunden und Familie. 40% der Nutzer von sozialen Netzwerken und das sind weit mehr als 366 Millionen Verbraucher, lesen und posten über ihre Produkterfahrungen. Die sozialen Medien werden zur neuen Mundpropaganda und sind meist die Grundlage für die Kaufentscheidung. Ausländische Hersteller müssen also dort präsent sein, wo auch ihre Kunden präsent sind und besonders auf die Interaktion zwischen sozialen, digitalen und mobilen Netzwerken achten.

## China – 18 Klimazonen und viel Produktpiraterie fordern deutsche Textilhersteller heraus!

Auch wenn einem die deutsche Bekleidungsindustrie nicht sofort als Exportschlager für China in den Sinn kommt, haben die Umsätze von Adidas, Puma, Esprit oder BOSS in China einen hohen Stellenwert für diese Firmen. Neben der extrem starken lokalen Konkurrenz und viel Produktpiraterie liegt die Herausforderung in den regionalen Unterschieden. China ist mit 22 Provinzen und 18 Klimazonen ein Land mit etwa 30 unterschiedlichen Märkten. Die Vertriebskanäle zeichnen sich durch Einzelmarken-Läden aus. Geschmack, Kaufmotivationen und Verkäuferverhalten unterscheiden sich stark zwischen dem Westen, Norden, Osten und Süden.

## Tierversuche für die Verträglichkeit von Kosmetika!

Der weltweite drittgrößte Markt für Körperpflegeprodukte ist nicht einfach zu erobern. Die landesweite Infrastruktur ist weitestgehend unterentwickelt und Lieferketten sind äußerst ineffizient. Die 100 größten Einzelhändler erzielten 2011 einen Marktanteil

von nicht einmal zehn Prozent. Mit lokaler Produktion können hohe Importzölle umgangen werden. Nicht-tarifäre Handelshemmnisse sind problematischer. So müssen für Kosmetikprodukte neue Hygiene-Lizenzen erworben und die Verträglichkeit solcher Produkte explizit an Tieren getestet werden, was gerade für deutsche Herstellern ein erhebliches Problem darstellt.

## Haushaltsgeräte und Consumer Electronics nur vom Feinsten

In der Regel werden solche Geräte eher im asiatischen Raum hergestellt und nach Europa exportiert. Deutschen Herstellern bleibt in beiden Fällen nur der Fokus auf eine Nische im absoluten High-Tech und super exklusiven Bereich z. B. auch mit allerfeinsten Showrooms, wie sie in Europa nicht zu finden sind.

Serviceplan war von der Semesterarbeit der Studierenden begeistert – bereits das zweite Mal! Im WS 2013/14 wurde bereits die Akquisitionsstrategie für Indien untersucht! J



Die Kooperation zwischen der Deutschen Lufthansa AG und der Wiesbaden Business School geht in die zweite Runde (siehe S. 51): Studierende aus dem D-Kurs des Masterstudiengangs MSM im Sommersemester 2014. (Im Vordergrund: Frau Kathrin Winkel als Projektkoordinatorin auf Seiten der Lufthansa).

# KOOPERATION MIT DER DEUTSCHEN LUFTHANSA AG

Prof. Dr. Klaus Brüne



Die Studierenden des Studiengangs Master of Arts in Sales and Marketing (MSM) profitieren seit zwei Semestern von dieser hochkarätigen Zusammenarbeit in Form anspruchsvoller Praxisprojekte. Die Kooperation startete im Wintersemester 2013/2014 mit einem Pilotprojekt. Den Absolvierenden wurde im Abschlusssemester die Gelegenheit geboten, ihr Wissen und ihre Kreativität im Rahmen eines konkreten Projekts aus dem Tagesgeschäft der Unternehmenskommunikation der Lufthansa (Passage) unter Beweis zu stellen und sich quasi als Berater zu profilieren. Das Projekt startete mit einem Impulsvortrag und ausführlichen Briefing durch die Lufthansa. Nach der rund fünfwöchigen Bearbeitungszeit, in der auch die Lufthansa permanent für ein begleitendes Coaching

zur Verfügung stand, endete das Projekt mit professionellen Abschlusspräsentationen der Teams vor dem Auftraggeber.

Aufgrund des sehr positiven Feedbacks aller Beteiligten aus diesem Pilotprojekt ging die Kooperation in die nächste Runde. Die Masterstudierenden standen im Sommersemester 2014 vor der folgenden Aufgabe: »Interne Kommunikation als Motor für erfolgreiches Change-Management? Chancen, Herausforderungen und Umsetzungsempfehlungen am Beispiel Lufthansa«. Zur Einstimmung in das Projekt wurden die Studierenden dieses Mal zu einem Workshop auf die Lufthansa-Basis eingeladen.



## **Kathrin Winkel, Manager Internal Communications Cabin, Lufthansa Passage, Deutsche Lufthansa AG:**

Als ehemalige Absolventin des Studiengangs „Master of Sales and Marketing“ erinnere ich mich gut daran, wie wertvoll es für uns als zukünftige Berufseinsteiger war, im Rahmen des Studiums externe Praxisprojekte durchzuführen. Aus der heutigen Perspektive eines Unternehmens weiß ich, dass es für die „Gegenseite“ ebenso wertvoll ist, Ideen und kreative Ansätze „von außen“ zu erhalten. Gerade in der internen Unternehmenskommunikation bei Lufthansa wird deutlich, wie schnell sich die Informations- und Kommunikationswelt dreht und eine stetige Weiterentwicklung und Anpassung der Kommunikation an die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfordert. Im täglichen Joballtag ist es kaum darstellbar, sich in dieser Intensität und losgelöst von internen Strukturen und „Hindernissen“ mit einer Problemstellung zu befassen. Somit hat sich die Zusammenarbeit mit der HSRM von Beginn an als Win-Win-Situation erwiesen und die Projektergebnisse der Studierenden geben eine wichtige Indikation und Orientierung, wie die Kommunikation mit der Zielgruppe „Mitarbeiter“ bei Lufthansa zukünftig gestaltet werden könnte.



## **Johanna Wege, Studierende des Studiengangs Master of Arts in Sales and Marketing:**

Die Kooperation mit der Lufthansa bedeutete nicht nur ein spannendes Praxisprojekt, welches die Verknüpfung der theoretischen Kenntnisse mit einer konkreten Problemstellung ermöglichte, sondern auch eine besondere Wertschätzung. Das entgegengebrachte Vertrauen bewirkte, dass die Studierenden sich in die Rolle des Beraters hineinsetzen und kreativ und unbefangene Ideen für mögliche Lösungsansätze entwickeln konnten. Besonders der Besuch der Lufthansa-Basis vermittelte Einblicke in die internen Abläufe des Lufthansa-Konzerns, die dann in die Bearbeitung des Projekts integriert werden konnten.

# ZWEI VON DREI WOLLEN »GENUDGED« WERDEN!

Prof. Dr. Britta Kuhn



## Studentische Befragung: Menschen bevorzugen »Anstupser« gegenüber Verboten oder Laissez-faire

An der Stockholmer U-Bahn-Station »Odenplan« nutzten 66% mehr Menschen die Treppe statt der Rolltreppe, nachdem die Treppe zu einem riesigen Klavier umgebaut worden war<sup>1</sup>. Aber nicht alle Anstups-Maßnahmen (Nudges) sind derart kreativ und freiwillig. Wie also bewerten Menschen unterschiedliche Nudges im Vergleich zu Ge- und Verboten bzw. dem Laissez-faire-Zustand?

Dies untersuchten die BBA-Studentinnen (auf dem Foto von links) Laura Wahl, Jessica Busch, Katrin Werschnitzky, Marlene Stähle und Antonia Dürl im Rahmen ihres Praxisprojekts unter Leitung von Ullrich Wilding. Sie führten dazu eine umfassende Befragung in der Wiesbadener Fußgängerzone durch.

### Gesamtergebnisse

Die zufällig ausgewählten 100 Passanten wurden zu den sechs Themenbereichen Geschwindigkeitsbegrenzungen in geschlossenen Ortschaften, Energieverbrauch privater Haushalte, Organspenden,

Süßigkeiten im Kassenbereich von Supermärkten, Fast Food Konsum und Rauchen befragt. Im Durchschnitt bevorzugten 66% Nudges, 30% hielten keine Maßnahme für nötig und nur 4% sprachen sich für Ge- bzw. Verbote aus. Die zwei Drittel Nudge-Befürworter verteilten sich sehr unterschiedlich auf die vier möglichen Maßnahmen: je 25% sprachen sich für weiche bzw. harte Förderanreize aus, nur 12% favorisierten weiche Strafen, ganze 4% harte Strafen<sup>2</sup>. Diese Aufteilung variierte nur geringfügig je Befragungsgebiet, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

### Einzelergebnisse am Beispiel Rauchen

Die 100 Befragten waren zufällig ausgewählt worden. Gemäß Abbildung 2 repräsentierten sie alle Altersklassen und Berufsgruppen.

Die Interviewteilnehmer beantworteten zunächst, ob sie sich schon einmal durch Vorschriften in ihrem Handeln eingeschränkt gefühlt hätten und wurden in diesem Fall um ein konkretes Beispiel gebeten. Von den 59 Personen, die sich schon einmal bevormundet gefühlt

Quellen:

<sup>1</sup> TheFunTheory.com,  
Piano stairs, <http://www.thefuntheory.com/>  
(Abruf 29.1.2014).

<sup>2</sup> Jessica Busch, Antonia Dür, Marlene Stähle, Laura Wahl und Katrin Werschitzky, „Bewerten von Vorschriften“. Hausarbeit i.R.d. Veranstaltung „Skills IV (Praxisprojekte) des Studiengangs Bachelor of Arts in Business Administration, Wiesbaden Business School, 7.1.2014, S. 19.

<sup>3</sup> Jessica Busch et al., a.a.O., S. 20, Abbildung 7.

<sup>4</sup> Jessica Busch, Antonia Dür, Marlene Stähle, Laura Wahl und Katrin Werschitzky, „Bewerten von Vorschriften“. Skills IV Praxisprojekt, Präsentation des Studiengangs Bachelor of Arts in Business Administration, Wiesbaden Business School, 16.12.2013, S. 10.

<sup>5</sup> Jessica Busch et al., a.a.O., Hausarbeit S. 16.

<sup>6</sup> Jessica Busch et al., a.a.O., Hausarbeit S. 20, Tabelle 6 i.V.m. Präsentation S. 8.

<sup>7</sup> Jessica Busch et al., a.a.O., Präsentation S. 19.

<sup>8</sup> Jessica Busch et al., a.a.O., Hausarbeit S. 33.

<sup>9</sup> Jessica Busch et al., a.a.O., Präsentation S. 24.

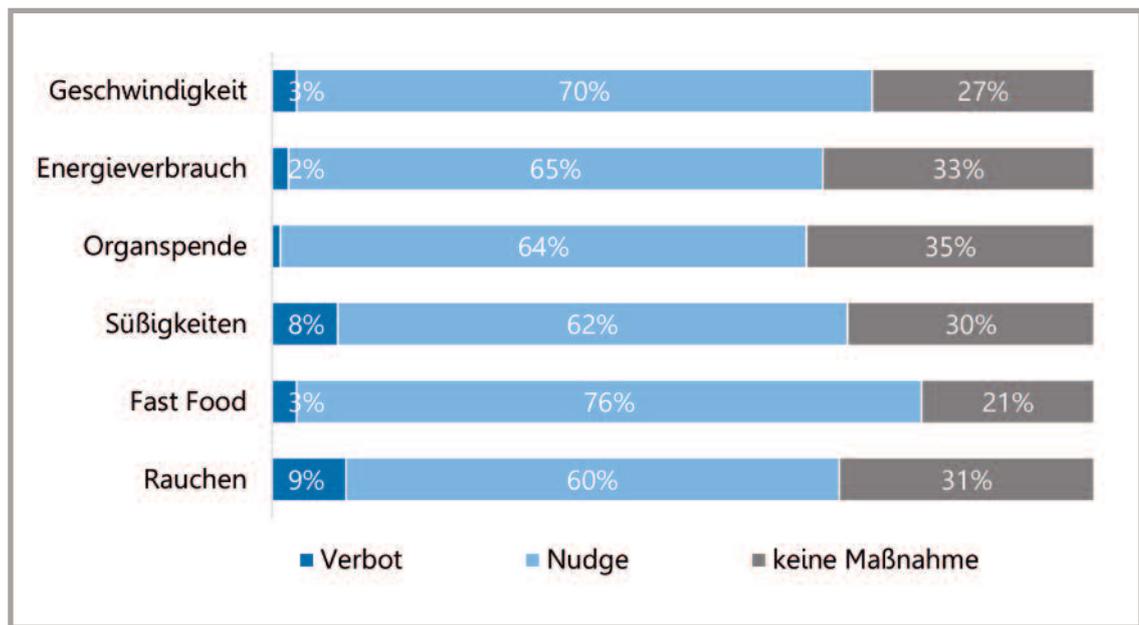


Abbildung 1: Präferenzen der Befragten je Maßnahme<sup>3</sup>

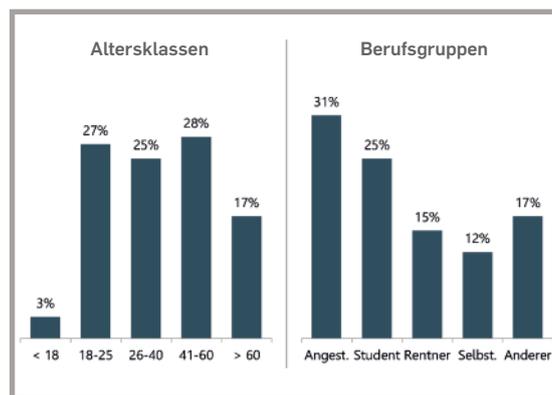


Abbildung 2: Altersklassen und Berufsgruppen der Befragten<sup>4</sup>

hatten, nannten 39% ein Beispiel aus dem Straßenverkehr, 19% das Thema Suchtmittel und 11% den Bereich Privatvermögen. Die restlichen 31% verteilten sich auf sonstige Themenkomplexe<sup>5</sup>. Anschließend ging es in die sechs Themenbereiche, die jeweils mit einer offenen Frage begannen, z.B. beim Thema Rauchen: „Was sollte die Politik tun, damit Menschen weniger rauchen?“ Danach mussten sich die Befragten für eine von sechs Möglichkeiten entscheiden, um Menschen zum Nichtrauchen zu bewegen. Im Raucherbeispiel befragten 9 Personen ein komplettes Rauchverbot, 31 wollten den Laissez-faire-Zustand. Die übrigen 60 sprachen sich für Nudges aus: 8 für abschreckende Fotos auf den Verpackungen, von den Studentinnen als softe Förderung bezeichnet, 18 für Raucherzonen (harte Förderung), 28 für 2 Euro Zwangsabgabe an die Deutsche Krebshilfe (weiche Bestrafung) und immerhin noch 6 dafür, dass jeder Raucher ein halbes Jahr lang einen Patienten betreuen solle, der aufgrund des

Rauchens unter Krebs leide (harte Bestrafung)<sup>6</sup>. Schließlich wurden die Interviewpartner noch nach ihrem persönlichen „Involvement“ in jedes Thema gefragt, also z.B. beim Rauchen erkundet, wer noch nie geraucht habe, das Rauchen aufgegeben hatte oder aktuell Raucher ist. Die Bereitschaft, Nudges zu akzeptieren, hing aber nur beim Rauchen mit dieser persönlichen Betroffenheit zusammen: So bevorzugten 80% der Nie-Raucher Nudges gegenüber Verboten bzw. Laissez-faire, aber „nur“ 65% der Ex-Raucher bzw. 40% der Raucher<sup>7</sup>. Raucher und Ex-Raucher votierten dagegen deutlich häufiger dafür, keine weitere Maßnahme umzusetzen.

### Weiterer Forschungsbedarf

Das statistisch professionell ausgewertete Praxisprojekt unter Leitung von Ullrich Wilding nannte u.a. folgende Optimierungsmöglichkeiten auf Basis der Befragungserfahrungen: Eine größere Stichprobe, mehr Befragungsstandorte, zusätzliche (polarisierende) Themenbereiche und völlige Anonymität, um sozial erwünschte Fragen auszuschließen<sup>8</sup>. Daneben wären noch durchdachtere Formulierungen der Antwortmöglichkeiten vorteilhaft, um Utopien wie „Jeder Raucher sollte ein halbes Jahr lang einen Patienten mit durch Rauchen herbeigeführtem Krebs betreuen“ künftig zu vermeiden<sup>9</sup> und die Abgrenzung zwischen den vier Nudge-Ausprägungen harte/weiche Förderung/Bestrafung künftig deutlicher zu machen.

# BEST-PRACTISE-SIEGEL

Prof. Dr. Rainer Hartmann



## für DATEV-Partnerschaft der WBS

Im Studiengang Business & Law gehört seit ca. zwei Jahren eine Pflichtveranstaltung zum Umgang mit DATEV-Software in der Steuerberatung zum Curriculum des 6. Fachsemesters. Im vergangenen Sommer hat die WBS erstmals den sog. DATEV-Führerschein als freiwilliges Zusatzangebot installiert und konnte im Juni 2013 die ersten Studierenden mit diesem Zertifikat versehen (vgl. Bericht in den WBS-Highlights 2013, Seite 48).



Im Juni 2014 hat nun der Fachbereich WBS, vertreten durch den hierfür verantwortlichen Dozenten, Prof. Dr. Rainer Hartmann, die besondere Auszeichnung einer Best-Practice-Hochschule für den intensiven Einsatz von DATEV-Inhalten erhalten. Mit dieser Urkunde würdigt die DATEV die verlässliche und

kontinuierliche Zusammenarbeit mit einer Hochschule. Die überaus positiven Rückmeldungen der Arbeitgeber für unsere Studienabsolventen bzgl. des großen praktischen Nutzens der DATEV-Kooperation haben den Studiengang Business & Law bestärkt, dieses Angebot fortzuführen. Bei der anstehenden Reakkreditierung des Studiengangs sollen die DATEV-Angebote in das wohl besser geeignete 5. Fachsemester vorverlegt werden.

Die Auszeichnung mit dem Best-Practice-Siegel der DATEV steht und fällt mit allen hierfür verantwortlichen Mitarbeitern und Lehrbeauftragten. Daher sei an dieser Stelle besonders Herrn Kai-Uwe Beetz, dem Labor-Ingenieur der WBS, für seine stets zuverlässige EDV-Unterstützung gedankt. Mein Dank gilt ebenso Frau Cosima Bethge, die als Lehrbeauftragte für den DATEV-Führerschein und hauptamtliche Dozentin an der Berufsakademie Darmstadt sowie Steuerberaterin die spezielle und zusätzliche Vorbereitung übernimmt, und nicht zuletzt Herrn Jörg Wagner, der als langjähriger und geschätzter Lehrbeauftragter neben seiner Tätigkeit als Steuerberater die DATEV-Pflichtveranstaltung durchführt.



Übergabe der Best-Practice-Urkunde, von links Frank Wursthorn, Bereichsleiter DATEV Region Frankfurt/Kassel, Prof. Dr. Rainer Hartmann, WBS und Stefan Beyer, DATEV Nürnberg Hochschulkooperation.

# REISE NACH NEAPEL

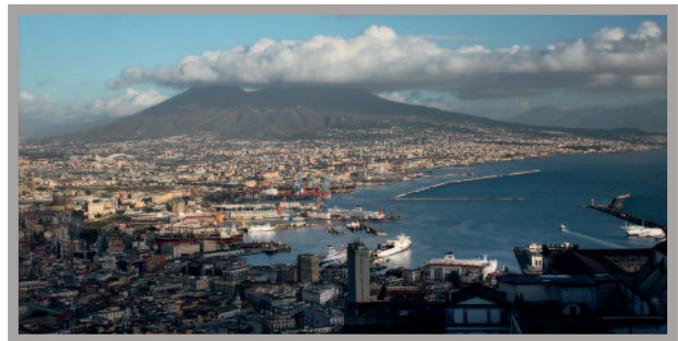
Oxana Kulikov, Natalia Sushina und Dominik Reichert  
Studierende Bachelor International Business Administration



Nach den Klausuren war endlich so weit, worauf sich alle Teilnehmer der Italienreise seit Wochen gefreut hatten: wir trafen uns am Flughafen und starteten mit dem Flieger Richtung Neapel. In Italien angekommen wurden wir vom deutlich angenehmeren und milderen Klima empfangen und auch die Stadt war von oben sehr hübsch zu betrachten. Vom Flughafen fuhren wir mit dem Bus Richtung Stadt und bekamen einen sehr positiven ersten Eindruck. Es war offensichtlich, dass in Neapel sehr viele alte und schöne Gebäude aus verschiedenen Zeitepochen erhalten sind.

Die Bushaltestelle war glücklicherweise nur wenige Gehminuten vom Hostel entfernt, was uns einen langen Marsch mit unserem Gepäck ersparte. The Hostel of the Sun hat eine sehr bequeme Lage – neben dem Hafen und nicht sehr weit von Altstadt, Metrostation und Einkaufsstraßen – und ist übrigens eine gute Kombination von angemessenem Preis und Qualität. Viel Gutes muss man außerdem über das Personal des Hostels sagen: die Mitarbeiter waren immer hilfsbereit und ansprechbar und haben uns gerne mit touristischen Informationen über die Stadt versorgt. Direkt nach der Ankunft haben wir die Innenstadt erkundet und mit der freundlichen Hilfe der Neapolitaner eine Pizzeria entdeckt, die als DER Geheimtipp schlechthin gilt.

Der offizielle Teil der Reise bestand aus Besuchen von Ämtern und Unternehmen verschiedener Bereiche. Aber alles der Reihe nach. Wir haben mit dem Centro Direzionale angefangen. Das ist ein Verwaltungszentrum, ein großer Bürobezirk. Dort haben wir bei der CONFAPI (Dachverband der kleinen und mittleren Unternehmen der Region Kampanien) den Inhaber der Firma „San Felice Engineering“ und der Firma Alfano AG getroffen und die Abteilung des Wirtschaftsministeriums der Region besucht.



San Felice Engineering ist ein Familienunternehmen. Valentina Sanfelice di Bagnoli und ihr Vater haben uns sehr warm empfangen und über ihre Firma erzählt. Das Unternehmen agiert nicht nur im Bereich Engineering, sondern nimmt auch aktiv teil an ökologischen Projekten. Eines der Produkte, das die Firma anbietet, ist eine Anlage zur Straßenbeleuchtung. Diese Anlagen produzieren Energie aus Sonnenlicht und lassen sich gut in das Straßenpflaster einbauen, so dass man sie optisch nicht sehen kann, was z.B. optimal für Städte mit Kultur- und Architekturdenkmälern ist. Auch andere Arten von Photovoltaikanlagen werden bei San Felice Engineering produziert und installiert. >>



Fragen an Valentina Sanfelice di Bagnoli von San Felice Engineering



Besuch in der Region Kampanien



Gruppenfoto mit dem Finanzdezernent

Im Ministerium der Region Kampanien wurden wir vom Wirtschaftsminister, Dottor Fulvio Martusciello und Ministerialdirektor (Dirigente Regionale dell' Area Sviluppo Economico ed attività produttive) Dottor Francesco Paolo Jannuzzi empfangen. In ihrem Verantwortungsbereich liegen die Gewerbebetriebe der Region. Von ihnen haben wir etwas über die Stärken und Herausforderungen der Region erfahren.

Während es in den Tagen davor in Neapel schon deutlich wärmer als in Deutschland war, hat es trotzdem viel geregnet. Ab Donnerstag zeigte sich das Wetter von seiner Schokoladenseite, so dass wir die Stadt und unsere zwei Führungen an diesem Tag in allerbestem Sonnenschein genießen konnten. Am Morgen waren wir in die Stadtverwaltung eingeladen. Der Besuch fing mit einer geführten Tour durch den Palazzo San Giacomo an, wo die Stadtverwaltung ihren Sitz hat. Das Gebäude wurde von einem Herrscher Neapels errichtet, um die verschiedenen Ämter an einem Ort zu bündeln. Bei der Führung haben wir auch erfahren, dass die Industrie der Stadt am Anfang des Zweiten Weltkriegs schwer bombardiert wurde. Danach ist es den Bürgern der Stadt Neapel gelungen, die Stadt selbst von der faschistischen Herrschaft zu befreien, ohne dass die Alliierten die Stadt im Häuserkampf eingenommen hätten. Aus diesem Grund haben sich sehr viele alte und prächtige Häuser und einer der ältesten historischen Stadtkerne erhalten. Andere historische Gebäude wurden nach dem Krieg wieder aufgebaut. Nach der Führung hatten wir noch die Chance, Herrn Salvatore Palma, dem Finanzstadtrat von Neapel (Assessore al Bilancio, Finanza e Programmazione) Fragen zur wirtschaftlichen Lage der Stadt und Region zu stellen. Da der italienische Süden und die Re-



Weitere interessante Programmpunkte unserer Reise waren der Besuch des »Città della Scienza« und der Firma »COELMO Generators«.

gion Kampagnen wirtschaftlich nicht auf demselben Niveau wie der starke Norden sind, gibt es Programme, um Investoren anzuziehen. Dazu gehören Förderprogramme für jeden, der in der Region ein Unternehmen gründen möchte. Diese gelten für Italiener genauso wie für ausländische Unternehmer.

Nach diesem aufschlussreichen Besuch gingen wir für eine Stunde zurück ins Hotel, um uns für den zweiten Programmpunkt des Tags zu erfrischen und stärken. Wir waren mit Vertretern mehrerer Unternehmen in der so genannten Città della Scienza verabredet. Empfangen wurden wir durch Frau Mariangela Contursi (Responsabile operativo BIC – Business Innovation Centre) und Frau Anne-Marie Bruyas (International Relations and Projects Officer).

Città della Scienza ist einerseits ein Museum, das uns am Anfang des Besuchs vorgestellt wurde. Dieses Museum hat es sich zur Aufgabe gesetzt, der interessierten Allgemeinheit und insbesondere Kindern Wissenschaft verständlich erlebbar zu machen. Leider ist letztes Jahr ein Großteil des Museums aus ungeklärten Gründen abgebrannt. Die Città arbeitet jedoch daran, den abgebrannten Teil wieder aufzubauen. Deshalb ist aktuell nur ein kleiner Teil des Mitmachmuseums zugänglich, wo die Besucher an Experimenten teilnehmen können. Ein solches Experiment zeigt, wie man mit Muskelkraft einen Wasserwirbel in einem Wassertank erzeugt.

Andererseits ist die Città durch das BIC (Business Innovation Center) ein Inkubator, der jungen, innovativen Unternehmen der Region Geschäfts- und Arbeitsräume zu einem erschwinglichen Preis zur Verfügung stellt. Zusätzlich werden noch sehr hilfreiche Dienstleistungen angeboten. Das kann beispielsweise Hilfe sein, wenn es darum geht, Fördermittel zu beantragen oder Hürden beim Markteintritt zu überwinden. Die Unternehmen werden von der Idee bis zum Markteintritt unterstützt. Synergien ergeben sich auch daraus, dass die Unternehmer nur eine Tür weiter andere junge Unternehmen finden, die ebenfalls die Città della Scienza nutzen. So kommen sie untereinander schnell in Kontakt und können sich gegenseitig unterstützen. Wir haben uns solche jungen Unternehmen angeschaut. Besonders beeindruckend war ein Unternehmen, das mit 3D-Druckern aus Sand Gegenstände herstellt. Unter anderem sind sie in der Lage, Miniaturnachbauten von real existierenden Gebäuden herzustellen.



Ein weiterer interessanter Programmpunkt unserer Reise war der Besuch von „COELMO Generators“. Die Firma COELMO ist seit über 60 Jahren auf dem internationalen Markt präsent. Ihre Mission ist es, sehr innovative Produkte im Zeichen der technischen Tradition anzubieten und somit ein Energiesystem COELMO zu einer langlebigen Maschine zu machen.

Wir wurden herzlich von der Vize-Präsidentin Dottorressa Stefania Brancaccio, die sich für uns den ganzen Tag die Zeit genommen hatte, und vom Logistik Manager Carlo Ucciero empfangen. Dottorressa Brancaccio ist eine der wenigen italienischen Manager und Managerinnen, die mit dem Ordern des Cavaliere del Lavoro della Repubblica Italiana ausgezeichnet wurden. Somit gehört sie zu der Elite der italienischen Unternehmerschaft.

Durch die Präsentation von Carlo Ucciero lernten wir das Unternehmen, seine Mission, Ziele und Werte kennen. Man erklärte uns die wirtschaftliche Lage in Italien und die Positionierung von „COELMO Generators“ nicht nur in eigenem Land, sondern auch international. Wichtiger Punkt in der Firmenpolitik, den auch die Dottorressa Brancaccio stark vertritt, ist ein Manifest für Gleichberechtigung und positive Bewertung der Geschlechterunterschiede. COELMO hat bezüglich der Chancengleichheit politische Strategien verfolgt und versucht, sie zu Kultur und Ziel des Systems werden zu lassen. Das dient einerseits dazu, den positiven Ruf des Unternehmens nach außen zu festigen, und gleichzeitig intern ein herausragender Arbeitgeber zu sein.

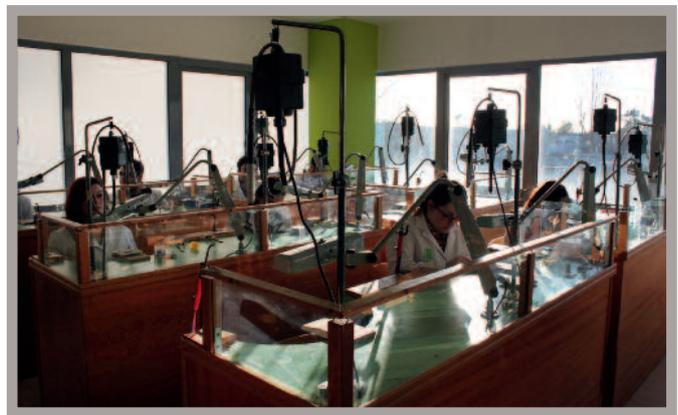
Unsere Betreuer nahmen sich sehr viel Zeit für uns und beantworteten ausführlich alle unsere Fragen. Und natürlich wurden wir auch bei „COELMO“, wie überall, großzügig mit leckeren Essen und Trinken versorgt!

Nach dem sehr interessanten Besuch bei „COELMO“ und einer kurzen Busfahrt, erwartete uns die spannende Exkursion bei „IL TARI“! Hier wurden wir durch Dottorressa Floriana Marino, Leiterin der Marketingabteilung und Dottor Carità, Vorstandsvorsitzender, empfangen.

TARI ist ein Produktionszentrum in der Nähe von Marcianise in der Provinz von Caserta, in dem Messeschmuck, Korallen und Kameen, Uhren und Mode-Accessoires, hergestellt und verarbeitet werden. TARI ist eigentlich ein Konsortium von 400 kleinen Betrieben, von denen 30% in der Produktion, 40% im Vertrieb von Juwelen tätig sind und 30% in dem damit verbundenen Dienstleistungssektor. Jedes Jahr, in der letzten Oktoberwoche, erfolgt in Tari eine internationale Ausstellung namens „Tari Weltedel“, die mehr als 20 000 Besucher anzieht, darunter Kunden, Aussteller, Journalisten und Showgrößen. Es ist die größte und wichtigste Veranstaltung in Italien, in der Schmuck, Korallen, Uhren und Mode-Accessoires präsentiert werden.



Bei »IL TARI« wurden wir von Dottorressa Floriana Marino herzlich empfangen...



...und bekamen einen Eindruck von der Schmuck- und Uhrenherstellung.

Tari ist auch die Ausbildungsstätte des Zentrums Goldsmith „IL-Tari“, in dem Kurse für Design, Goldschmiedekunst, Uhrwerk und Edelsteinkunde angeboten werden. Wir durften einigen Künstlern und Studierenden über die Schulter schauen und die Entstehung einzigartiger Schmuckstücke beobachten.

Damit war der offizielle Teil der Exkursion beendet. Wir haben viele Information erhalten, viel Interessantes gesehen und viele Fragen geklärt. Der Samstag war frei für einen Ausflug in das wirklich sehenswerte antike Pompeji neben dem Vesuv. Der Rest des Tages war Stadtbummel plus Souvenirkauf gewidmet und am Abend genossen wir eine wunderbare, typisch neapolitanische Pizza mit gegrilltem Gemüse im Stadtzentrum. Neapel ist der Geburtsort der Pizza.

Die Exkursion war eine kleine Sprachreise, ein schönes Erlebnis. Wir hatten Glück einerseits das Land, dessen Sprache wir lernen und wohin wir eventuell im Auslandssemester gehen, zu besuchen. Andererseits konnten wir in die „innere Welt“ des Wirtschaftslebens einer Region Italiens eintauchen, was auch sehr nützlich für unseren Praktikumsplanung sein könnte. Und deswegen wollen wir – alle Studenten, die daran teilgenommen haben – uns bedanken bei Frau Dottorressa Mercuri-Schürmann und bei allen Partnern, die uns diese Reise ermöglicht haben.

# WBS-STUDIERENDE BEI DEN 24 H DER INNOVATION IN BIARRITZ

Julien Cremer, Katherin Kühner, Markus Horst

Studierende Master International Business Administration



Im Dezember 2013 lud die technische Hochschule ESTIA zur 8. Serie des Wettbewerbs 24h of Innovation (<http://24h.estia.fr>) auf ihrem Campus in Biarritz, Frankreich ein. Neben den etwa 350 in Biarritz anwesenden Studenten nahmen weitere Hochschulen aus Frankreich, England, Chile, Kanada, Kolumbien, Spanien und Australien per Videoschaltung teil. Die Wiesbaden Business School (Hochschule RheinMain) wurde durch 9 Masterstudenten des Studiengangs International Business Administration vor Ort repräsentiert, die im Rahmen des Fachs „Innovation and Knowledge Management (Prof. Dr. Klaus North) teilnahmen. Gefördert wurde die Exkursion in die Partnerregion Hessens von der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden e.V.

Den Kern des Wettbewerbs bildeten über 35, von Unternehmen und staatlichen Institutionen, gestellte Aufgaben und Problemstellungen. Zur Bearbeitung dieser Projekte fanden sich Teams von bis zu 10 Teilnehmern zusammen. Die Herausforderung des Wettbewerbs bestand darin, innerhalb von 24 Stunden eine innovative Lösung zu erarbeiten und diese anschließend in einer 3-minütigen Präsentation vorzustellen. Dabei galt es vor allem eine Fachjury, bestehend aus Unternehmensvertretern und Organisatoren, zu überzeugen. Neben den drei besten Gesamtkonzepten wurden unter anderem Gewinner in den Kategorien Bestes internationales Team, Bestes Marketingkonzept, Bestes Design und Bester Prototyp mit Sachpreisen prämiert.

Für ein angenehmes und anregendes Arbeitsumfeld sorgten die Ausrichter des Wettbewerbs durch ein vielfältiges Rahmenprogramm. Neben der Möglichkeit, sich bei Tischtennis oder am Rennsimulator abzulenken, stand eine Vielzahl von Musikinstrumenten zur freien Verfügung bereit. Weitere Abwechslungen von der Arbeit an den Projekten waren unter anderem durch einen Yogakurs, eine Kickbox-Show und eine professionelle Poledance-Vorführung gegeben. Um die Kreativität auch während der Arbeit zu fördern, wurden regelmäßig Snacks und Getränke durch freiwillige Helfer verteilt. Für das leibliche Wohl der Teilnehmer stellten die Veranstalter Pizza, Pasta und ein französisches Frühstück.

Dank gut ausgestatteter Räumlichkeiten mit Werkstätten, Computerräumen, Materiallagern und sogar einem 3D-Drucker, war ein

professionelles Arbeitsumfeld gegeben. Darüber hinaus standen den Teams Experten aus verschiedenen Bereichen, wie zum Beispiel Ideenentwicklung, technische Umsetzung und Präsentationstechnik zur Seite. Weitere Unterstützung boten die projektverantwortlichen Vertreter der jeweiligen Unternehmen und Institutionen.

Doch nicht nur die gute Organisation und Atmosphäre sorgten für Begeisterung bei allen WBS-Studenten. So lag der besondere Reiz der Veranstaltung im interkulturellen und interdisziplinären Austausch mit anderen Teilnehmern. Zusätzlich war es eine neue und positive Erfahrung für die Studenten, über 24 Stunden sehr intensiv und zielorientiert an einem Projekt zu arbeiten. Da alle Vertreter aus Wiesbaden Neulinge dieser Veranstaltung waren, hat keiner im Vorfeld damit gerechnet, wie viel in dieser doch eigentlich sehr kurzen Zeit geleistet werden kann. Die gute Atmosphäre war vor allem der Gastfreundschaft der Veranstalter und der Offenheit der weitestgehend französischen Studenten zu verdanken.

Der Wettbewerb jedoch war nicht nur für die Teilnehmer eine tolle Erfahrung. Auch die Unternehmen und Institutionen profitierten von den Ergebnissen der Teams. Denn die engagierte und ungezwungene Herangehensweise führte zu innovativen und außergewöhnlichen Ideen, die innerhalb eines gewöhnlichen Arbeitsumfeldes vielleicht nie entstanden wären. Dabei konnte ein Team, bei dem vier Studenten der Wiesbaden Business School beteiligt waren, überzeugen. Für die Entwicklung des Rucksacks der Zukunft wurde die Gruppe von der Jury als Bestes internationales Team ausgezeichnet.



Die nach 24 h fast ohne Schlaf noch halbwegs muntere Gruppe der WBS (von links: Emma Abouchar, Kintija Dreimane, Leidy Rincon, Prof. Dr. Klaus North, Katherin Kühner, Julien Cremer, Enara Barandiaran Fernandez (vorne), Sarah Hahn (hinten), Isabel Hohlbein, Markus Horst.)

Alle Beteiligten aus Wiesbaden sind sich einig, dass sie jederzeit wieder an den 24h of Innovation teilnehmen würden, sei es erneut an einem fremden Hochschulstandort, oder bei einem eigens ausgetragenen Event in Wiesbaden.

Besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. North und der Betriebswirtschaftlichen Gesellschaft Wiesbaden e.V., die diese Erfahrung durch Organisation und Finanzierung ermöglicht haben.

## BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT WIESBADEN e.V.

# BWG

[www.bgw-wiesbaden.de](http://www.bgw-wiesbaden.de)

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

# AUSGEZEICHNETE STUDIERENDE CIRCLE OF EXCELLENCE FRÜHJAHR 2014

Nina Stingel, Nils Weber, Studierende Bachelor Business & Law



**Auch dieses Jahr fand der Circle of Excellence im Biebricher Schloss statt. Man kann schon fast von einer Tradition des Studiengangs Business Law sprechen, da bereits zum dritten Mal sich Professoren, Studenten mit sehr guten Leistungen und besonderem Engagement, sowie Praxisvertreter aus der Wirtschaft zu diesem Anlass zusammengefunden haben.**

Hinter der Idee und der Organisation des Events, stehen Professor Dr. Rainer Wedde und Professor Dr. Christian Fink. Mit viel Mühe und Engagement wollen sie engagierten Studierenden nicht nur einen schönen Abend in einer besonderen Location ermöglichen, sondern ihnen auch einen intellektuellen Blick über den Tellerrand ermöglichen.

Mangels finanzieller Möglichkeiten der Hochschule übernehmen Unternehmen das Sponsoring des Circle of Excellence. In diesem Fall war es die Gesellschaft KPMG, der dafür ein herzliches Dankeschön gebührt. Mehrere Mitarbeiter standen in persönlichen Gesprächen Rede und Antwort.

Wie auch in den letzten Jahren fiel es den Professoren und Dozenten nicht leicht eine faire Auswahl der Studierenden zu treffen, deren Leistungen in diesem Rahmen anerkannt werden und ihr Engagement gefördert werden soll.

Kriterien waren einerseits exzellente Noten, andererseits auch die Mitarbeit in Lehrveranstaltungen, sowie das Engagement innerhalb und außerhalb der Hochschule.

Teilnehmer dieses Mal waren zwölf Studierende zwischen dem zweiten und sechsten Semester: Ramona Diegel, Mehmet Dogruyol, Raphael Faust, Sr. Mirjam Kämpf, Ivonne Kiesow, Sarah Klug, Dominik Korte, Daniel Schwarz, Lina Slavcheva, Nina Stingel, Nils Weber und Tobias Weinlich. Nicht zu vergessen natürlich auch unser Dekan Prof. Dr. Patrick Griesar, die beiden Organisatoren Prof. Dr. Rainer Wedde, Prof. Dr. Christian Fink und Prof. Dr. Martin Ruppelt.

Als besonderes Highlight des Abends war Prof. Dr. Dieter Truxius, ehemaliger CFO des Familienunternehmens Dachser, eingeladen. Mit seiner KeyNote – Herausforderungen der Internationalisierung in der Logistikbranche – stellte er ein Thema vor, das sonst im Studiengang Business Law nur am Rande behandelt wird. Dieser Vortrag erklärte uns insbesondere die Strukturen und Arbeitsweisen von den weltweit agierenden und größten Logistikunternehmen. Dadurch wurde uns ein Einblick in diese Branche gewährt.

Im kommenden Wintersemester 2014/15 hoffen wir, dass wieder ein gelungener Abend mit einem spannenden Gastvortrag in gediegener Atmosphäre stattfinden wird.





**Einstiegsmöglichkeiten  
für Studenten**

# Steuern Sie mit uns die Zukunft!

Begleiten Sie uns und unsere namhaften Mandanten auf ihrem Weg in die Zukunft. Bei KPMG beschreiten Sie neue Wege, packen Herausforderungen an und gestalten den Wandel der Wirtschaftswelt aktiv mit.

Wir beraten sowohl mittelständische Unternehmen als auch internationale Großkonzerne ganzheitlich und interdisziplinär, weisen auf Chancen und Risiken hin und unterstützen bei der Optimierung ihrer finanziellen Performance.

Sie gehören zu den Menschen, die immer das Beste suchen und aus Zahlen Visionen schaffen? Dann starten Sie bei uns als Praktikant, Werkstudent oder Berufseinsteiger in der Wirtschaftsprüfung (Audit), Steuerberatung (Tax) oder betriebswirtschaftlichen Beratung (Consulting oder Transactions & Restructuring).

Machen Sie Ihren ersten Karriereschritt unter [www.kpmg.de/careers](http://www.kpmg.de/careers)

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

# EY AUDIT CHALLENGE 2014: WIESBADEN GOES MÜNCHEN

Lina Slavcheva, Daniel Schwarz, Studierende Bachelor Business & Law



Im Sommersemester 2014 veranstaltete EY die sogenannte Audit Challenge: ein Fallstudienwettbewerb aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung, bei dem jedes Jahr Studierende aus Deutschland und Österreich teilnehmen. In 3 Runden treten dabei die Teams gegeneinander an und lösen anspruchsvolle Fallstudien mit ansteigendem Schwierigkeitsgrad.

Unsere Reise durch die Audit Challenge begann mit der ersten Runde an der WBS. Hier waren einfachere Bilanzierungsthemen wie z.B. Vorratsbewertung und der richtige GuV-Ausweis zu bearbeiten. Wir konnten uns gegen die restlichen Teams durchsetzen und durften damit an der nächsten Runde im EY Office in Eschborn teilnehmen.

In der zweiten Runde traten wir gegen vier Hochschulen/Universitäten aus dem Rhein-Main-Gebiet an. Das deutlich anspruchsvollere Thema lautete „Fraud Investigation and Dispute Services“. Die Fallstudie handelte von einer Flughafengesellschaft aus dem Public Sector, wobei der Geschäftsführer in zahlreiche Korruptionsfälle verwickelt war. Nach der Bearbeitung der Fallstudie, traten wir als letzte Gruppe vor eine Fachjury und überzeugten sie durch unser Auftreten und unsere Falllösung. Damit hatten wir das Ticket für das dreitägige Finale in München gelöst.

Am Audit Challenge-Finale in München nahmen insgesamt sechs Teams teil. Neben den deutschen Teams aus verschiedenen Bundesländern war auch ein österreichisches Team vertreten. Die drei Tage gestalteten sich äußerst abwechslungsreich. Gefolgt von einem ersten „Get Together“ im EY Office und einem Vortrag zum Thema „Unconscious Bias“ wurden die Teams gemischt und zum Highlight des ersten Tages geführt: einer Tablet-Stadtrallye durch München! Den Abend ließen wir gemeinsam mit den EY-Leuten in einem zünftigen bayerischen Restaurant ausklingen und schauten uns anschließend noch das Eröffnungsspiel der Fußball WM an. Der zweite Tag war der Fallstudie gewidmet, die sich dieses Mal sehr praxisnah und umfangreich gestaltete. Die einzelnen Teams mussten sich in die Lage eines Wirtschaftsprüfers versetzen, um noch offene Prüfungsgebiete eines IFRS-Einzelabschlusses zu prüfen und ihn dann schließlich an ein Mutterunternehmen zu reporten. Hierzu zählten u.a. die Prüfung der fachgerechten Durchführung

von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen auf Forderungen, die Prüfung des Anlagespiegels sowie die Bewertung von verschiedenen Rückstellungen. Die „findings“ waren den EY-Mitarbeitern, die dabei als Mandanten auftraten, im Rahmen einer Abschlusspräsentation zu erläutern. Bewertet wurden dabei nicht nur die Abschlusspräsentation, sondern auch das Reporting Package und das gemeinsame Auftreten als Prüfungsteam vor dem Mandanten. Am späten Nachmittag wurden die Gewinner bekanntgegeben, zu denen wir leider nicht gehörten. Der 1. Platz ging an die Hochschule Landshut. Der 2. Platz an die Wirtschaftsuni in Wien und der 3. Platz an die Uni Hohenheim. Trotz etwas Enttäuschung genossen wir auch den Abschlussabend in einem tollen Restaurant in der Maximilianstraße.

Wir bedanken uns bei Prof. Dr. Christian Fink und Prof. Dr. Robin Mujkanovic ohne deren Wissensvermittlung und Unterstützung der Einzug ins Finale nicht möglich gewesen wäre.



v.l.n.r.: Lina Slavcheva, Ivonne Kiesow, Daniel Schwarz, Raphael Faust und Mathias Ehmann.

# HERAUSRAGENDE THESEN

Forschung an der WBS ist keine Domäne der Professoren; vielmehr tragen die Studierenden erheblich zu Forschungsaktivitäten bei. In erster Linie geschieht dies durch die Abschlussthesen. Nachfolgend werden einige herausragende Ergebnisse vorgestellt. Bei Interesse kann der vollständige Text der Arbeit über den betreuenden Professor angefordert werden; in der Regel ist er auch in der Bibliothek des Fachbereichs verfügbar.



## Lisa Bechstein

**Zur Person:** Lisa Bechstein wurde 1990 in Bad Soden am Taunus geboren. Nach dem Abitur an der Eichendorffschule in Kelkheim 2009 schrieb sie sich im Bachelorstudiengang Business & Law der WBS ein, den sie 2013 erfolgreich abschloss. Nebenher war sie Werkstudentin bei einer großen WP-Gesellschaft. Seit dem Herbst 2013 studiert sie im konsekutiven Masterprogramm, in dem sie die beschriebene Thèse verfasste.

Prof. Dr. Rainer Wedde

## Thema: Die Festsetzung der Vorstandsvergütung in der Schweiz und in Deutschland

Die Vergütung der Vorstände von Aktiengesellschaften ist ein politisch wie rechtlich heiß diskutiertes Thema. Einerseits soll der Markt die Gehälter bestimmen, andererseits werden die in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich gestiegenen Vergütungen vielerorts als nicht (mehr) angemessen empfunden. Gesetzesreformen haben die Diskussion nicht beenden können; die große Koalition hat sich vorgenommen, mehr Transparenz zu schaffen.

Aber auch in anderen Ländern sorgt das Thema für Aufregung. In der Schweiz wurde am 3. März 2013 in einem Volksentscheid die sog. Abzocker-Initiative angenommen. Sie bindet die Vergütung der Verwaltungsräte an ein Votum der Aktionäre. Da die Schweiz nicht der EU angehört, entwickelt sich das Schweizer (Gesellschafts-) Recht freier als das aller EU-Mitgliedsstaaten. Dies macht eine rechtsvergleichende Betrachtung besonders spannend. Dabei kam Frau Bechstein zugute, dass die WBS sehr enge Beziehungen zur School of Management and Law der ZHAW in Winterthur unterhält. Außerdem konnte aus Auslandsmitteln der Hochschule ein Zuschuss für eine Recherche vor Ort zur Verfügung gestellt werden.

In ihrer Thèse erarbeitete Frau Bechstein vor dem Hintergrund der deutschen Rechtslage die Situation in der Schweiz. Dabei musste berücksichtigt werden, dass das Schweizer Aktienrecht dem sog. monistischen Modell folgt, also nur einen Verwaltungsrat kennt. Im deutschen dualistischen System ist die Bestimmung der Vergütung formal einfacher, da der eigenständige Aufsichtsrat die Vergütung für den Vorstand festsetzt. Außerdem hat sich das Schweizer Recht durch die Abzocker-Initiative zum 1. Januar 2014 wesentlich geändert. Frau Bechstein arbeitet heraus, dass das Schweizer Recht kaum

inhaltliche Vorgaben kennt. Eine wichtige Rolle spielt aber der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Die Neuregelung verbietet bestimmte Formen der Vergütung und bindet die Aktionäre stärker ein. Da eine hohe Vergütung letztlich den Gewinn der Gesellschaft schmälert, sollen sie das letzte Wort haben.

Es folgt eine rechtsvergleichende Betrachtung. Dabei zeigt sich, dass formale Vorgaben das Problem wohl nicht lösen können. Anders mag es bei inhaltlichen Vorgaben sein, die allerdings stark und systemwidrig in die Vertragsverhältnisse eingreifen. Eine Übernahme der Schweizer Regelungen nach Deutschland dürfte aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen jedenfalls ohne Modifikationen kaum möglich sein.

Besonders positiv ist hervorzuheben, dass Frau Bechstein eine eigene Positionierung nicht scheut und das geltende Recht kritisch prüft. In der Tat kann man sich fragen, ob die bisherigen Ansätze nicht sämtlich untauglich waren. Inhaltliche Restriktionen greifen (zu) stark in die Vertragsfreiheit ein, während allgemeine Vorgaben und Appelle eher wirkungslos verhallen. Man sollte also über andere Wege nachdenken. Frau Bechstein schlägt u.a. eine stärkere Unabhängigkeit des Aufsichtsrats vor.

Die Arbeit zeigt eindrucksvoll, dass auch eine Masterthesis weit über den Horizont des Studiums und der nationalen Grenzen hinausgehen kann, selbst in so national bestimmten Materien wie im Wirtschaftsrecht. Die Arbeit wurde in Winterthur und Wiesbaden geschrieben, erfasst zwei Rechtsordnungen und neben deutschsprachigen Quellen auch solche in englischer und französischer Sprache.



## Marc Fensterseifer

**Zur Person:** Marc Fensterseifer wurde 1988 in Traben-Trarbach geboren und machte 2007 Abitur. Nach Zivildienst und einer Berufsausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann studierte er ab März 2011 Business Administration an der WBS. Weitere praktische Erfahrungen sammelte er im Marketing der SCHUFA Holding, wissenschaftliche Erfahrungen als studentischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre & International Economics und in einem Forschungsprojekt von Prof. Dr. Britta Kuhn. Ein Auslandssemester führt ihn an die Nelson Mandela Metropolitan University in Port Elizabeth, Südafrika. Er schloss sein Studium im Juli 2014 mit dem Bachelor of Arts in Business Administration ab.

Prof. Dr. Britta Kuhn

## Thema: Makroökonomische Entwicklungsperspektiven des »Schwellenlandes Südafrika«

Anlässlich Nelson Mandelas Beerdigung blickte die ganze Welt erneut auf Südafrika: Wie würde es dort nach seinem Tod weitergehen, nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich? Diesem Thema widmete sich Fensterseifer unmittelbar nach seiner Rückkehr aus Südafrika, wo er das Wintersemester 2013/14 verbracht hatte. Seine Abschlussarbeit analysiert die politisch-rechtlichen, ökonomischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen dieses wichtigen Schwellenlandes.

Im politisch-rechtlichen Raum sollen zwei umfassende und ehrgeizige Aktionspläne der südafrikanischen Regierung die Arbeitslosigkeit, Armut und Ungleichheit langfristig senken. Weiterhin dienen ein Gesetz zur bevorzugten Anstellung schwarzer Südafrikaner und eine Landreform zur Umverteilung an die zuvor benachteiligten Bevölkerungsgruppen diesen Zielen. Alle Maßnahmen werden aber auch kritisch gesehen, beispielsweise weil den neuen Arbeitsplatz- bzw. Landbesitzern häufig die nötige Ausbildung fehlt. Daneben beeinträchtigen Südafrikas Parteienlandschaft, die verbreitete Korruption und mächtige Gewerkschaften die langfristigen Entwicklungsperspektiven des Landes.

Die ökonomische Entwicklung im engeren Sinne, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, leidet insbesondere unter zahlreichen wilden Streiks, unflexiblen Arbeitsgesetzen und einem dauerhaften Leistungsbilanzdefizit. Beispielsweise steigen die Reallöhne wesentlich stärker als die Produktivität. Daneben gingen Südafrikas Importe, vornehmlich Kapitalgüter wie Maschinen, trotz einer deutlichen Abwertung der Landeswährung Rand kaum zurück. Um von einem Rohstoffexporteur für Mineralien und Edelmetalle zu einem Industrieland mit diversifizierter Produktionsstruktur zu werden, ist

noch viel zu tun. Auch die ethnische und altersmäßige Zusammensetzung der hohen Arbeitslosigkeit macht wenig Mut: Bei einer extrem niedrigen Beschäftigungsquote von nur 42 % (der OECD-Durchschnitt beträgt 65 %) erreicht die Arbeitslosenquote fast 25 %. Schwarze und farbige Südafrikaner bzw. Jugendliche zwischen 15 und 24 Jahren sind gleichermaßen betroffen, was insbesondere an (Aus-) Bildungsdefiziten dieser Bevölkerungsgruppen liegt.

Dass Südafrika sozio-kulturell – neben der allseits bekannten AIDS-Problematik – vor allem durch ein schwaches Bildungssystem geprägt ist, verdeutlichen auch internationale Vergleichsstudien. Hier wären erhebliche Investitionsanstrengungen nötig, um in erster Linie einen höheren Anteil der schwarzen Bevölkerung zu Schul- und Universitätsabschlüssen zu führen und die benötigten Fachkräfte hervorzubringen. Dies würde auch die ungleiche Einkommensverteilung des Landes verringern. Sie gehört mit einem Gini-Koeffizienten von 0.70 zu den weltweit ungerechtesten.

Als wichtigste Verbesserungsmaßnahmen identifiziert die Thesis flexiblere Arbeitsbedingungen, die Weiterentwicklung wertschöpfender Industrien, erhöhte Bildungsinvestitionen und besseres Regierungsverhalten, um die drei größten Probleme Arbeitslosigkeit, Armut und Ungleichheit zu senken. Sie analysiert die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven Südafrikas anhand zahlreicher einschlägiger Quellen und Hintergrundinformationen sehr faktenorientiert und gelangt auf dieser Basis zu fundierten Urteilen. Auf wenigen Seiten gelingt ein differenziertes und auf das Wesentliche konzentriertes makroökonomisches Porträt, das durch Informationsdichte für die eine oder andere Formulierungsschwäche entschädigt.



## Ann-Kathrin Schenk

**Zur Person:** Bevor sich Ann-Kathrin Schenk zum Wintersemester 2010/2011 an der WBS für den Master of Sales and Marketing einschrieb, absolvierte sie ein duales Bachelor-Studium »International Business« an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach. Nach einem Auslandspraktikum beim Prosecco-Hersteller Mionetto USA in New York und einem Praktikum beim Babynahrungshersteller Milupa beendete sie zum Wintersemester 2013/2014 das Master-Studium als Jahrgangsbeste.

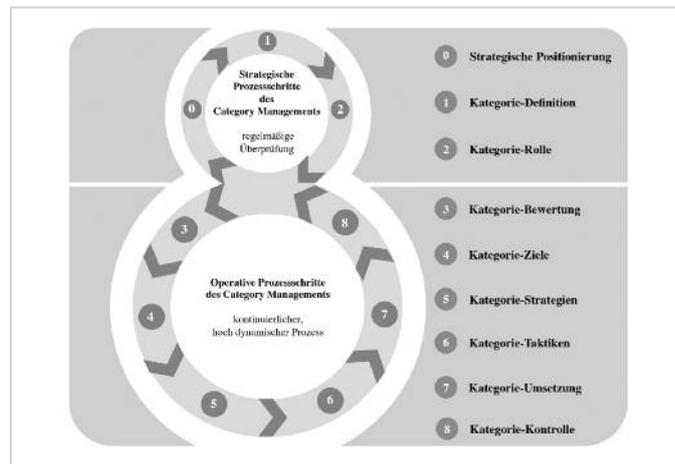
Prof. Dr. Jakob Weinberg

# Thema: Category Management im Online Handel – Analyse und Konzeption eines Anwendungsansatzes

Handelsunternehmen stehen vor der Herausforderung, ihr Warenangebot möglichst kundenorientiert auszurichten und zu präsentieren, um Umsatz- und Ergebnisverbesserungen zu erzielen. Im stationären Handel hat sich hierzu das Category Management (CM) etabliert, das Warengruppen entsprechend der Kundenbedürfnisse strategisch gestaltet und steuert. Ob und wie ein Category Management auch im Online-Handel realisierbar ist, wurde jedoch bisher lediglich in wenigen, vereinzelt Ansätzen diskutiert, die zudem vor über 10 Jahren erschienen sind und somit die neuen Möglichkeiten des digitalen Marketings nicht berücksichtigen. Die Arbeit von Frau Schenk leistet einen hervorragenden Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke. Mittels einer umfassenden intensiven Literaturrecherche, qualitativen Leitfaden-Interviews mit renommierten Experten sowie einer umfangreichen, sorgfältigen Analyse ausgewählter deutscher Online-Shops gelingt es ihr, einen wesentlichen Beitrag zur wissenschaftlichen Durchdringung und praktischen Umsetzbarkeit zu erzielen.

Zu Beginn der Arbeit werden Charakteristika und Rahmenbedingungen einer virtuellen Einkaufsstätte aufgezeigt. Hierzu zählen neben Zeit- und Ortsunabhängigkeit, sinkenden Transaktionskosten insbesondere eine erhöhte Informationstransparenz für Kunden und Handelsunternehmen sowie eine durch die Digitalisierung des Sortiments unbegrenzte Regalfläche. Frau Schenk zeigt auf, dass aufgrund der wesentlich erhöhten Verfügbarkeit von Kundendaten, vielfältigeren Analysemöglichkeiten sowie deren Nutzung durch One-to-One-Marketing im Online-Shop Warengruppen wesentlich stärker entsprechend der individuellen Kundenbedürfnisse gestaltet und deutlich flexibler strukturiert werden können als im stationären Handel.

Die Autorin konzipiert hieraus einen Anwendungsansatz, der sich durch neun strategische und operative Prozessschritte sowie einem wesentlich dynamischeren Regelkreislauf vom stationären CM-Prozess unterscheidet. Durch diese hohe Dynamik können unmittelbar Umsetzungsmaßnahmen und eine fast simultane Erfolgsmessung erfolgen, die zeitnahe Optimierungsmaßnahmen ermöglicht. Im Rahmen des Umsetzungskonzepts analysiert Frau Schenk die einzelnen Pro-



zessschritte und beschreibt deren veränderte Ausgestaltung und Bedeutung im Detail. So weisen beispielsweise wichtige strategische Prozessschritte eine gesteigerte Komplexität und eine erhöhte Wichtigkeit auf. Operative Prozessschritte besitzen zwar auch im Online-Kontext ihre Berechtigung, differenzieren sich jedoch aufgrund personalisierter Online-Marketing-Maßnahmen grundlegend von denen des stationären Handels. Für die „Kategorie-Taktiken“ empfiehlt die Verfasserin die stationär genutzten Handelsmarketing-Instrumente Sortiment, Preis, Promotion und Regalgestaltung um die Instrumente Kommunikation und Service zu ergänzen. Abschließend werden die erforderlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung in der Praxis, wie Enabling Technologies oder die Notwendigkeit einer intensiven interdisziplinären Zusammenarbeit verschiedener Fachabteilungen, identifiziert und erörtert.

Diese mit Bestnote bewertete Arbeit behandelt ein sehr schwieriges, bislang nur ansatzweise bearbeitetes Themengebiet von hoher praktischer Relevanz. Frau Schenk schließt nicht nur eine seit langem offene Forschungsfrage, sondern beweist auch ihre hohe Fachkompetenz durch die innovative Lösung der Aufgabenstellung und die Fähigkeit, ein gelungenes Konzept zu entwickeln und einer praktischen Umsetzung zuzuführen.



## Viktor Schwabauer

**Zur Person:** Viktor Schwabauer wurde 1988 in Kasachstan geboren und siedelte kurz darauf nach Deutschland über. 2007 erwarb er in Ziegenhain das Fachabitur. Im Anschluss an eine Ausbildung zum Bankkaufmann schrieb er sich 2010 im Bachelorstudiengang Business & Law der WBS ein, den er 2014 als Semesterbester abschloss. Parallel war er als Tutor und Werkstudent tätig. Zum WS 2014/15 wird er das Studium im Masterprogramm fortsetzen.

Prof. Dr. Robin Mujkanovic

## Thema: Die Beendigung von Bewertungseinheiten in der handelsrechtlichen Bilanzierung

Unternehmen sichern sich in der realen Welt vielfach gegen Risiken ab. Die Einrichtung eines der konkreten Situation gerecht werdenden Risikomanagements kann man heute als Grundsatz ordnungsgemäßer Geschäftsführung sehen. Zur Absicherung stehen dabei zahlreiche Instrumente zur Verfügung, etwa Versicherungen oder sogenannte Sicherungsgeschäfte die sich gegenläufig zu den abzusichernden Grundgeschäften verhalten. Ein einfaches Beispiel ist die Absicherung des Wertes von Aktien durch den Erwerb einer Put-Option. Für die Bilanzierung ergibt sich jedoch vielfach aufgrund der allgemeinen Prinzipien eine imparitätische Behandlung von Grund- und Sicherungsgeschäften. Danach wären etwa abgesicherte Verluste aus dem Grundgeschäft zu erfassen, Gewinne aus dem Sicherungsgeschäft jedoch nicht. Dies würde zu einer wirklichkeitsfremden Bilanzierung führen. Um dies zu vermeiden, besteht die Möglichkeit auch für die Bilanzierung sogenannte Bewertungseinheiten zu bilden.

Während zur Bildung bilanzieller Bewertungseinheiten und Bilanzierung während des Bestehens des Absicherungszusammenhangs umfangreiche Diskussionen geführt wurden, ist die Vorgehensweise bei Beendigung der bilanziellen Bewertungseinheit in der Literatur wenig behandelt, obwohl das Problem früher oder später bei jeder Bewertungseinheit auftaucht. Aufgrund der zahlreichen Varianten durch verschiedene Arten von Bewertungseinheiten und deren Abbildung und verschiedener Gründe für die Beendigung mit teils unterschiedlichen bilanziellen Konsequenzen ist es eine mühsame Aufgabe, sich durch die Vielzahl der Fälle zu arbeiten. Diese Aufgabe hat Herr Schwabauer übernommen und für typische Situationen die bilanzielle Behandlung untersucht. Dabei bleibt er nicht auf der Ebene der reinen akademischen Diskussion von Prinzipien stehen, sondern setzt die gefundenen Prinzipien in konkrete Anwendungsfälle um. Nützlich ist ihm dabei sicher sein langjähriges Engagement als Tutor für Externes Rechnungswesen. Das Ergebnis ist ein hervorragendes Produkt anwendungsorientierter Forschung an Fachhochschulen, das in einem Beitrag für eine Fachzeitschrift Veröffentlichung finden wird. J

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

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Patrick Griesar  
Dekan der Wiesbaden Business School

**Redaktion:**

Prof. Dr. Rainer Wedde  
(Rainer.Wedde@hs-rm.de)

**Auflage:** 2.500

**Anschrift:**

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

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

**Gestaltung:**

Eva-Maria Meuer  
www.vomrheingau.de

**Druck:**

47 Company  
D-28844 Weyhe

**Bildnachweis:**

Titel und S. 62: Slavcheva, Lina.  
Castaneda, Francisco: S. 48; DLH: S. 50;  
Grässel, Robin: S. 17; Hartmann, Rainer:  
S. 24, 25; Datev: S. 54; Internet: S. 6, 7, 8;  
Klüter, Lisa / Postler, Christopher /  
Sienkiewicz, Alexander / Turkovic,  
Sanida: S. 55, 56, 57; Kuhn, Britta: S. 14;  
Meuer, Eva: S. 60; Müller, Paul / IHK:  
S. 68, 69; Ebner (privat): S. 59;  
Privat: S. 4, 5, 9, 10, 12, 14, 16, 25, 26, 27,  
34, 36, 40, 45, 46, 48, 49, 51, 52, 54, 55, 58,  
60, 62, 63, 64, 65, 66, 70;  
Schlax, Daniela: S. 9; Siegel, Bernd (Foto  
Rimbach): S. 7, 8; Stephan, Richard: S. 6;  
Wedde, Rainer: S. 26.

ISSN 2199-7659

# BESTE ABSOLVENTEN

## Bachelorstudiengänge

**Bachelor of Arts in Business Administration**

Wintersemester 2013/2014:

Iris Summa

Sommersemester 2014:

Thomas Pönisch

**Bachelor of Arts in International Business Administration**

Wintersemester 2013/2014:

Hendrik Wagener

Sommersemester 2014:

René Sater

**Bachelor of Science in Insurance and Finance**

Wintersemester 2013/2014:

Patrick Geist

Sommersemester 2014:

Viviane Ly

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

Wintersemester 2013/2014:

Jana Thies

Sommersemester 2014:

Viktor Schwabauer

## Masterstudiengänge

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

Wintersemester 2013/2014:

Ann-Kathrin Schenk

Sommersemester 2014:

Maike Overlander und Marisa Triebel

**Master of Arts in Controlling and Finance**

Wintersemester 2013/2014:

Kristina Pfeifer

Sommersemester 2014:

Stefan Schorr

**Master of Science in Insurance and Finance**

Wintersemester 2013/2014:

Rebecca Fox

**Master of Arts in International Business Administration**

Wintersemester 2013/2014:

Kanykey Omuralieva

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

Wintersemester 2013/2014:

Torsten Graf

Sommersemester 2014:

Björn Völlmecke

# PREISTRÄGER BGW

Die Betriebswirtschaftliche Gesellschaft ehrt jedes Jahr herausragende Studierende der Wiesbaden Business School an der Hochschule RheinMain. Im Jahr 2013 wurde der Preis an Herrn Martin Vaßen verliehen.



## Martin Vaßen

Die Laudatio hielten Prof. Dr. Britta Kuhn und Prof. Dr. Thorsten Petry

### Laudatio Teil 1

»Meine sehr geehrten Damen und Herren, lieber Herr Vaßen, unseren heutigen Preisträger kenne ich seit Herbst 2008. Er besuchte damals meine Erstsemesterveranstaltung zur Volkswirtschaftslehre und fiel mir sofort auf. Denn folgende Eigenschaften zeichneten ihn schon damals aus:

1. **Intelligenz**
2. **Interesse**
3. **Verantwortungsbereitschaft**
4. **Mut und**
5. **Zielorientierung.**

Herrn Vaßens hohe **Intelligenz** machte mir während seines gesamten Studiums das Leben schwer: Er durchschaute schnell die Komplexität weltwirtschaftlicher Zusammenhänge, legte somit Widersprüche der herrschenden volkswirtschaftlichen Lehrmeinungen offen und stellte bohrende Fragen zur Finanzkrise. Er peitschte mich damit zu immer neuen Erkenntnisufnern, wovon auch seine Kommilitonen profitierten.

Herr Vaßens zweite Eigenschaft, nämlich sein außerordentliches **Interesse** an wirtschaftlichen Zusammenhängen, illustriert am besten eine abendliche Diskussionsrunde mit freiwilligen Teilnehmern verschiedener Semester. Unser Preisträger befand sich inzwischen im zweiten Semester, wir schrieben das Frühjahr 2009, und suchten Wege aus der Finanzkrise. Es kam zu einer einzigartigen Kontroverse, die ich nie vergessen werde: Hier Herr Vaßen, der schon fest im Leben stand und nach seiner Ausbildung über das Abendgymnasium an die Wiesbaden Business School gekommen war. Der Reserveoffizier der Bundeswehr, der leidenschaftlich Systemkorrekturen verlangte, jedoch keine Abkehr vom Kapitalismus. Gegenüber ein ebenso intelligenter Examenskandidat, der nicht weniger engagiert einen „menschlichen Sozialismus“ forderte, weil der Kapitalismus doch offensichtlich gescheitert sei. Mehrfach warf ich mich als menschliches Schutzschild zwischen die Diskutanten und kann erfreut berichten: Es gab weder Verletzte, noch Tote, dafür unglaubliche Inspirationen für alle Beteiligten. Aber im Ernst: Immer wieder beeindruckt mich, wie kontrovers und knallhart Herr Vaßen in der Sache diskutieren kann – man denke nur an unsere gegenwärtige Kontroverse über die so genannte „Generation Y“. Er wird dabei aber nie persönlich oder unhöflich. Immer geht es nur um die Sache, also um neue Einsichten.



Die dritte bemerkenswerte Eigenschaft des Preisträgers stellt seine Bereitschaft und Fähigkeit dar, gesellschaftliche **Verantwortung** zu übernehmen. Über sein gesamtes Studium fungierte Herr Vaßen als Semestersprecher, bot seinen Kommilitonen in diesem Zusammenhang wertvolle Dienstleistungen an und brachte ihre Belange auf den Punkt. Daneben vertrat er die Studierenden in wichtigen Entscheidungsgremien der Wiesbaden Business School, insbesondere im Fachbereichsrat, unserem Parlament. Seine Führungsqualitäten kamen auch dadurch zum Ausdruck, dass er erstmals die studentische Gremienarbeit unserer gesamten Hochschule koordinierte und damit wesentlich effektiver machte.

Dass Herr Vaßens Durchsetzungsfähigkeit – oder sollte ich besser sagen: „Leadership-Qualitäten“ – nicht überall auf Begeisterung stießen, ist klar. Dies führt mich zu seiner vierten Eigenschaft, seinem **Mut**. Ich persönlich ziehe den Hut vor jedem Studierenden, der einem Professor, der ihn anschließend noch benoten wird, sagt, warum es so nicht geht. Und zwar freundlich, aber in der Sache unmissverständlich. Er zeigte aber auch auf anderen Gebieten Mut. In seinem jahrelangen Einsatz für die Organisation „Arbeiter-Kind.de“ scheute er sich nicht, auf die Benachteiligung von Kindern so genannter „bildungsferner“ Eltern zu verweisen und seinen Traum von Chancengleichheit voranzutreiben.

Womit ich bei der fünften Eigenschaft unseres Preisträgers bin, seiner **Zielorientierung**. Ein Studium an der Wiesbaden Business School erfordert nicht nur Intelligenz und Interesse, sondern vor allem auch viel Fleiß und Disziplin. Herr Vaßen legte bei uns ein

erstklassiges Examen ab und entwickelte sich nebenher beruflich stark weiter – hierzu wird mein Kollege Professor Petry mehr sagen. Unser Preisträger hat aber nicht nur klare Vorstellungen von seinem beruflichen Werdegang. Auch privat hat er längst „Nägel mit Köpfen“ gemacht, indem er letztes Jahr seine Frau Susann heiratete. Damit widerlegte er glatt meine These, dass sich der Mann von heute bis mindestens 30 in der Pubertät befindet und sich keinesfalls vorher an nur eine einzige Frau bindet!

Lieber Herr Vaßen, bevor ich nun an Herrn Petry übergebe: Ich wünsche Ihnen und Ihrer Frau auf Ihrem weiteren Lebensweg alles Gute, viel Glück und Gottes Segen!«

Prof. Dr. Britta Kuhn

## Laudatio Teil 2

»Bevor auch ich mich über unseren Hauptdarsteller auslasse, zunächst ganz herzlichen Dank an Sie, liebe Frau Kuhn. Vielen Dank! Nun aber zu Ihnen meine sehr geehrten Damen und Herren, lieber Herr Vaßen, auch ich hatte – parallel zu Frau Kuhn – bei meinen Überlegungen zur Gestaltung dieser Laudatio zunächst einmal überlegt, welche Eigenschaften Herrn Vaßen auszeichnen. Dabei sind mir die zuvor genannten Eigenschaften zwar auch in den Sinn gekommen, es gab aber auch zwei andere, in der Regel eher negativ belegte Begriffe die mir spontan eingefallen sind: nämlich, unbequem und anstrengend. »»

» Das von Frau Kuhn bereits angesprochene wiederholte Stellen von bohrenden Fragen und das bewusste Hinterfragen von Theorien und Praxiskonzepten hat auch mich häufig gezwungen, meine Komfortzone bewährter Argumentationsstränge zu verlassen. Als kritischer Geist ließ sich Herr Vaßen dabei niemals mit halbgenen Aussagen „abspeisen“, sondern hatte den Mut nachzufragen bis er ein Thema wirklich verstanden hat. Das ist ungewöhnlich und für den Dozent eben unbequem. Es führt aber dazu, dass auch der Herr oder die Frau Professor dazulernt und natürlich auch die Kommilitonen mehr aus der Veranstaltung mitnehmen.

Anstrengend war Herr Vaßen auch dadurch, dass er fast jede Woche auf mein Angebot zurückgekommen ist, dass ich gerne aktuelle Themen aus der Presse mit den Studenten diskutiere. Ständig schleppte er aktuelle Praxisfälle an, die „leider“ auch noch alle zum Thema passten und daher nicht irgendwie „abgebügelt“ werden konnten. Wären alle meine Studenten wie unser Preisträger, müsste ich mich vor solchen Angeboten hüten.

Aber Spaß beiseite: Ich kann Ihnen versichern, dass die Arbeit mit Herr Vaßen wahnsinnigen Spaß macht. Auch wenn die Begriffe unbequem und anstrengend zunächst negativ belegt sind, sind sie letztendlich doch ein ganz wichtiger und zentraler Bestandteil meines Zielbildes für einen Absolventen. Mein persönliches Ziel ist es, unsere Studenten zu „autonomen Denkern“ zu entwickeln. D.h. die Studenten sollen verschiedenste Fragestellungen auf der Basis eines gesunden Menschenverstandes und einer betriebswirtschaftlichen Grundausbildung eigenständig durchdringen und lösen können. Unser Preisträger entspricht diesem Zielbild. Herr Vaßen ist ein autonomer Denker! Wie Frau Kuhn richtig feststellt, ist er nicht nur unbequem und anstrengend sondern eben auch intelligent, interessiert und zielorientiert sowie verantwortungsvoll und mutig.

Dass dann nicht nur viele Diskussionen sondern auch tolle Ergebnisse rauskommen, sieht man an den Studienleistungen von Herr Vaßen. In der Veranstaltung „Skills IV: Praxisprojekt“ gab es in den vier Jahren in denen ich Projekte betreue kein engagierteres und besseres Team als das von Herr Vaßen und die Leistungen im Wahlfach Organisation und Personal waren ebenfalls sehr gut. Herr Vaßen fordert nicht nur mehr vom Dozenten ein, sondern ist seinerseits auch bereit, alles zu geben und die berühmte „Extrameile“ zu gehen.



**Martin Vaßen**

**Zur Person:** Martin Vaßen wurde 1985 in Lahnstein geboren. Nach dem Realschulabschluss und einer kaufmännischen Lehre erwarb er 2008 berufsbegleitend das Abitur. Im Anschluss schrieb er sich im Bachelorstudiengang Business Administration der WBS ein, den er 2012 abschloss. Er war im Fachbereich und als Semestersprecher engagiert und nebenher in mehreren Unternehmen als Werkstudent tätig. Seit 2012 studiert er International Human Resource Management in Ludwigshafen.

Höhepunkt war aber natürlich die sehr überzeugende Abschlussarbeit im Frühjahr 2011. Im Rahmen seiner Thesis zum Thema „Strukturierung des Einsatzes von Social Media im Human Resources Management“ hat Herr Vaßen systematisch untersucht, welche Nutzungsmöglichkeiten für soziale Medien im Personalmanagement existieren und inwieweit die Praxis diese bereits anwendet. Auch wurde überprüft, inwiefern sich Kosten-Nutzen-Aussagen zum Einsatz von Social Media ableiten lassen. Zu diesem Zweck führte der Autor neben einer umfangreichen Literatur- und Studienanalyse auch eigene Experteninterviews durch und wertete diese im Rahmen von Fallstudien aus.

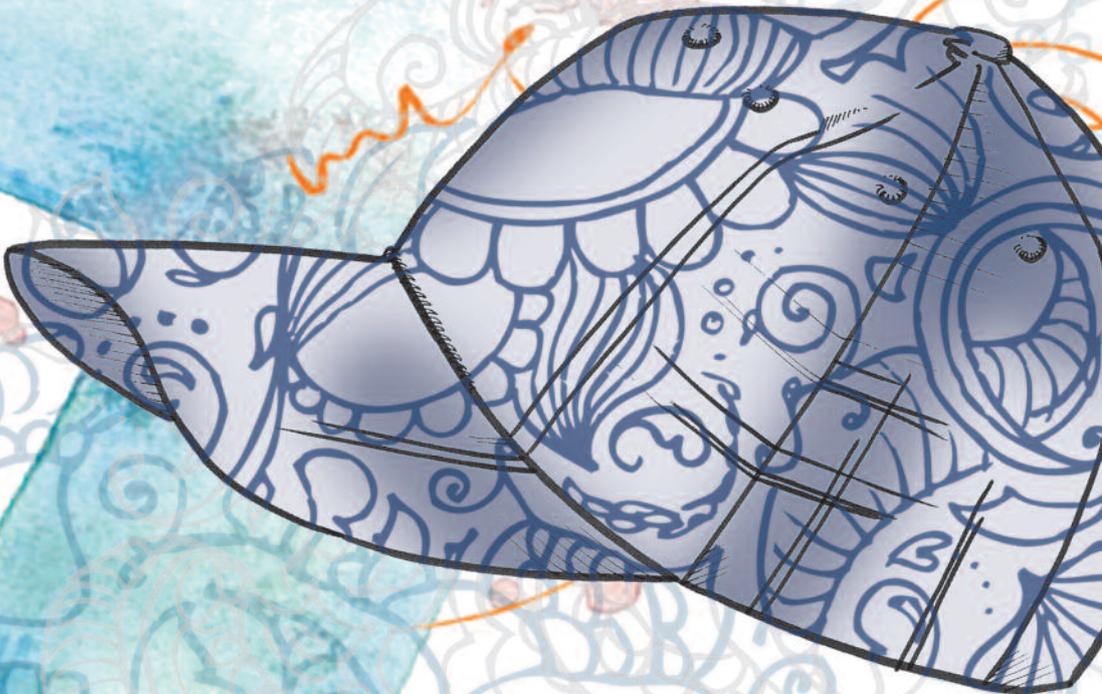
Die Arbeit besticht durch eine klare Struktur, die konsequent und konsistent abgearbeitet wird. Die dargestellten Inhalte können voll überzeugen. Vor dem Hintergrund einer nur sechswöchigen Bearbeitungszeit sind sowohl die Literaturlarbeit als auch der Praxisbezug (u.a. eigene Fallstudien) und die Interpretation der Befunde herausragend.

Die Qualität der Arbeit konnte auch außerhalb der WBS überzeugen. So wurde Herr Vaßen auf Basis der Thesis zur Finalrunde des HR Young Talent Awards 2011 eingeladen und ein auf der Arbeit basierender Fachartikel ist in der Zeitschrift Personalmagazin erschienen. Darüber hinaus hat er aufgrund seiner Auseinandersetzung mit dem Thema die Verantwortung für ein kleines Social Media Projekt bei der Deutschen Post DHL übertragen bekommen.

Das Feedback, dass ich aus der Praxis bekommen habe, deutet darauf hin, dass Herr Vaßen hier – wenig überraschend – auch sehr gute Leistungen abgeliefert und bleibenden Eindruck hinterlassen hat. Aber hierzu wird Dr. Rosenberger sicherlich gleich noch ein bisschen mehr berichten, dem möchte ich nicht vorweggreifen. Ich freue mich, dass unser Kontakt auch nach der Studienzeit an der WBS weiterbesteht und es immer wieder Berührungspunkte gibt. Seit einer gemeinsamen Konferenz sind wir auch per Du.

Lieber Martin, bevor ich nun an Herrn Rosenberger übergebe, darf auch ich Dir, Deiner Frau und dem angekündigten Nachwuchs alles Gute und viel Glück auf dem weiteren Lebensweg wünschen!!«

**Prof. Dr. Thorsten Petry**



# Dein Stil. Dein Konto. Naspa Giro 18Plus

Das neue Girokonto:  
weiter reisen, günstiger shoppen, Neues erleben.  
[www.naspa.de/18plus](http://www.naspa.de/18plus)



Meine Komfort-Sparkasse **Naspa**



# **VOLLE KRAFT VORAUSS FÜR IHR POTENZIAL UND TALENT.**

Die Wirtschaft ist so international und so vielfältig wie wir. Schon heute arbeiten 175.000 Mitarbeiter an schnellerem Wachstum, nutzen beste Perspektiven sowie die Möglichkeiten grenzenloser Vernetzung. Bringen auch Sie Ihre Karriere auf Erfolgskurs.

Jetzt mehr erfahren unter  
[www.de.ey.com/karriere](http://www.de.ey.com/karriere)  
[#betterworkingworld](https://twitter.com/betterworkingworld)