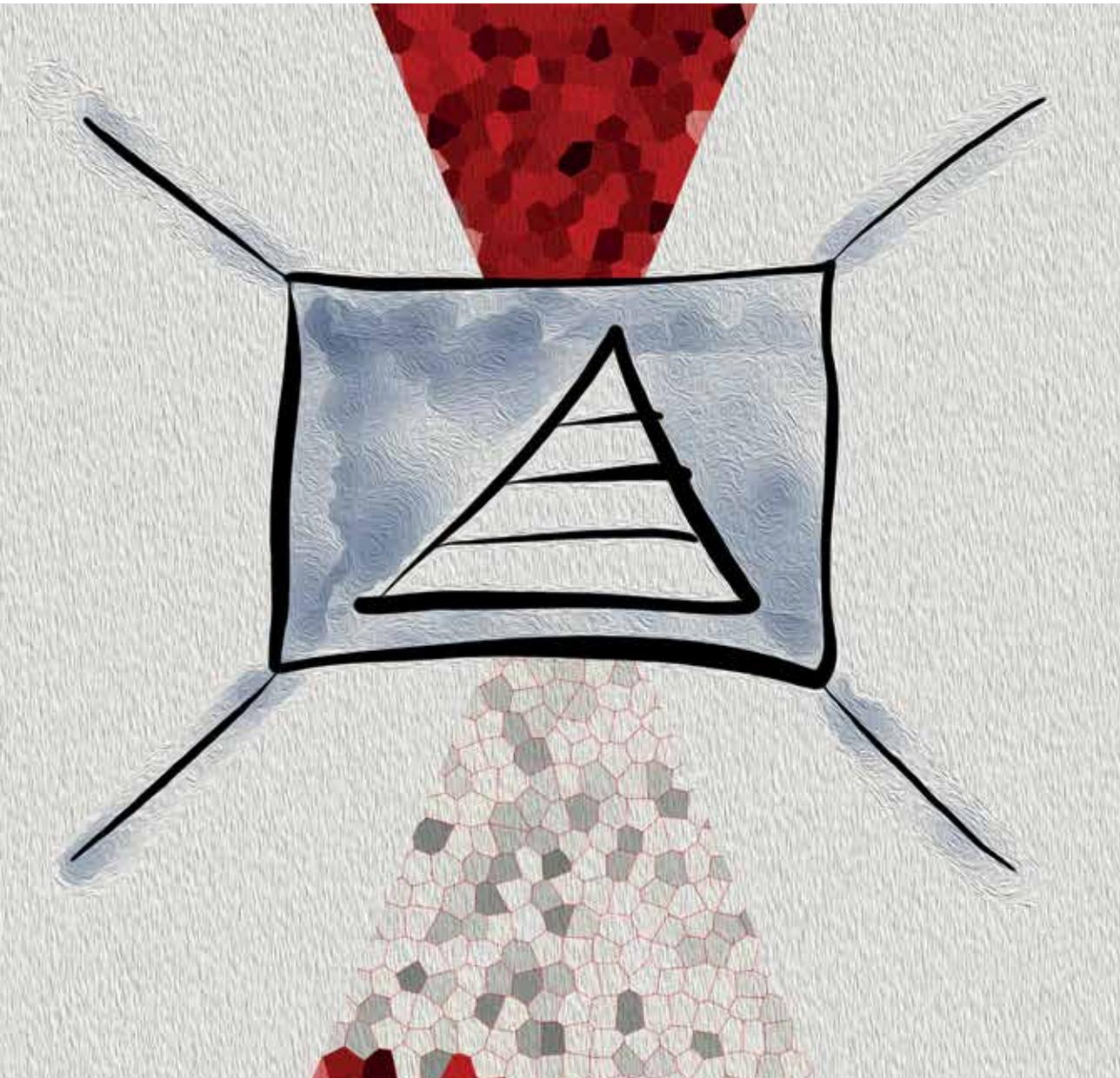


2018

# accadis denkpunkt

**Ästhetik – die vergessene Dimension  
unternehmerischer Verantwortung**



**Und außerdem:** ETFs und Robo-Advisors + Schuld und Sühne + Populism and Liberal Order + Social Media Followership + Digitales + Rankings + Über Zitterpappeln + Werte im Sport ...



Liebe Leser,



im aktuellen denkpunkt-Band 2018 finden Sie wieder eine abwechslungsreiche Auswahl an Themen aus Forschung und Lehre sowie Unterhaltsamem und Bedenkenswertem aus dem Umfeld der accadis Hochschule Bad Homburg.

In der Rubrik **Wissen ...** stehen diesmal CSR und die Ästhetik des Raums im Fokus. Darüber hinaus schauen wir auf das, was wir in der Social Media-Forschung noch nicht wissen, und widmen uns modernen Finanzprodukten (ETFs) und Finanzservices (Robo Advisory). Außerdem nehmen wir das Verbandsstrafrecht und die globale Verbreitung des Populismus unter die Lupe.

**Hinter den Kulissen ...** beleuchten wir Stipendien und Rankings und legen dar, was die accadis tut, um die Studierenden auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorzubereiten.

**Die Lounge ...** entführt uns schließlich in Kolonien von Zitterpappeln und Werte im Sport.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer  
*Head of Research*

## Wissen ...

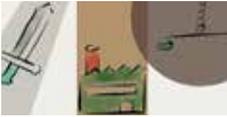
4

Wirtschafts-  
ethik

**Ästhetik – die vergessene Dimension unternehmerischer Verantwortung**  
Prof. Dr. Yvonne Thorhauer

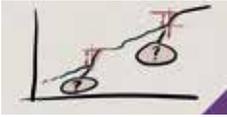
4

Recht



**Schuld und Sühne – Kann ein Unternehmen Straftaten begehen?**  
Prof. Dr. Yvonne Thorhauer, Dr. Catalina Perlick

12

Online  
Marketing

**Social Media Followership – Was wir alles (noch) nicht wissen**  
Prof. Dr. Nicole Baumüller, Prof. Dr. Christoph Kexel, Prof. Dr. Florian Pfeffel

20

Finanzen



**Exchange Traded Funds – Herausforderungen einer passiven Geldanlage**  
Prof. Dr. Ralf Wandmacher

28

Finanzen



**Automatisches Vermögensmanagement – Lassen Sie Ihr Geld schon arbeiten?**  
Prof. Dr. Ralf Wandmacher

36

Politik



**Authoritarian Populism – Threatening the International Liberal Order?**  
Prof. Raphael de Kadt

44

## Hinter den Kulissen ... 52



**Digital Business überall –  
Zwei neue Studiengänge an der accadis** 52  
Maria Ratz

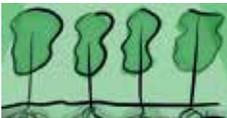


**Rankings – Wenn alle die Besten sind,  
ist das Beste vielleicht nicht gut genug** 56  
Prof. Dr. Florian Pfeffel, Markus Losert



**Money, money, money – Über Stipendien,  
Chancen und Verantwortung** 60  
Gerda Meinl-Kexel

## Lounge ... 64

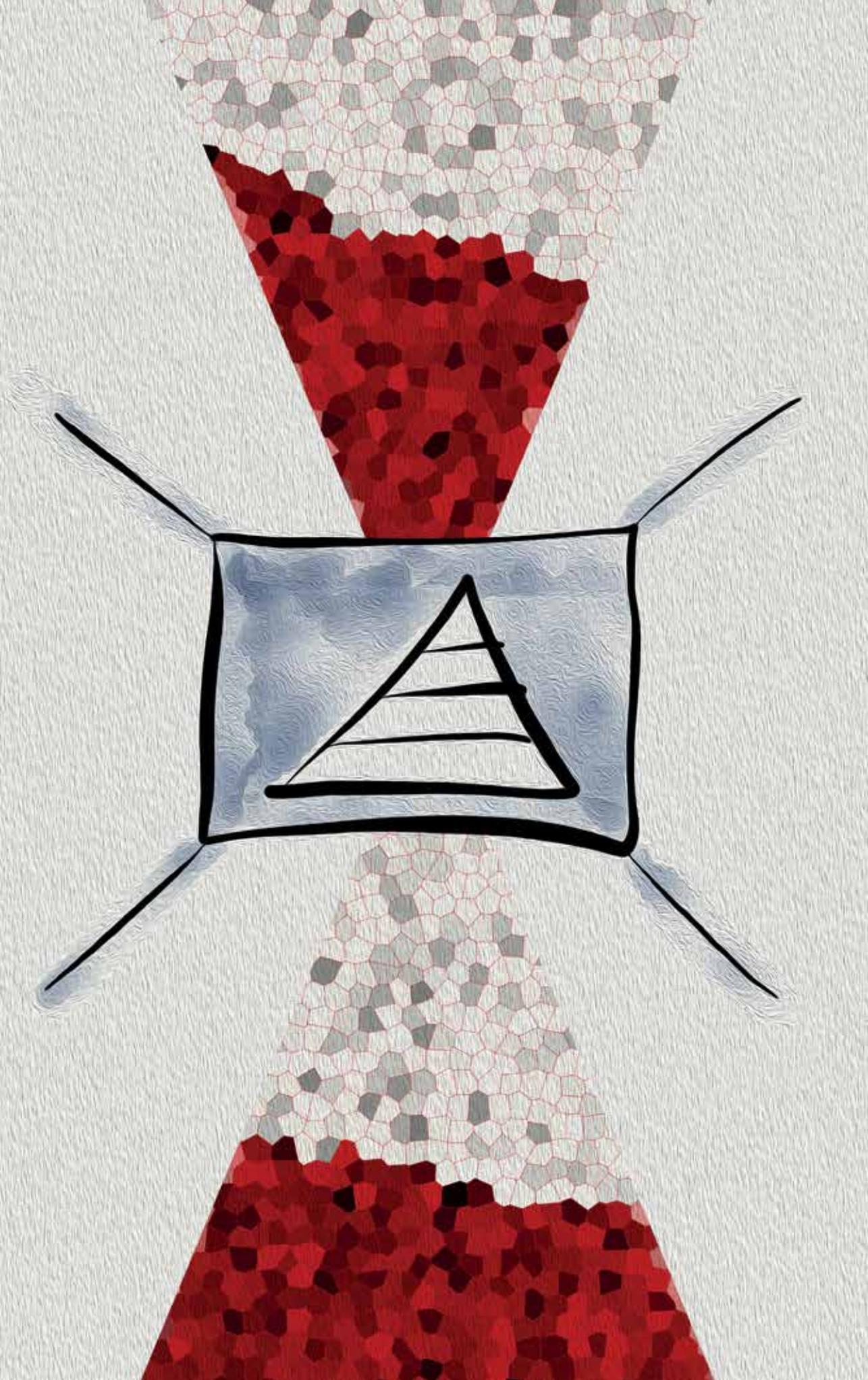


**PANDO. Ventures – Über Zitterpappeln und  
einen Start-up-Accelerator** 64  
Maximilian Gollner



**(Verlorene) Werte im Sport –  
Ein Rückblick auf die 3. Bad Homburger  
Sportmanagement-Tage** 70  
Maria Ratz, Rebecca Vorrath

## Ausblick ... und Impressum 76



Wirtschaftsethik

## Ästhetik – die vergessene Dimension unternehmerischer Verantwortung

Das dialektische Verhältnis von Mensch und Raum auch im ökonomischen Kontext zu thematisieren, forderten bereits vor rund 50 Jahren Denker wie Henri Lefebvre. Indessen haben Wirtschaftsethiker bisher noch nicht deutlich genug zur Sprache gebracht: einerseits, die Wirkung räumlicher Strukturen auf den Menschen und, andererseits, die Wirkung der Akteure auf die räumlichen Strukturen sowie eine damit möglicherweise einhergehende Verantwortung. CSR-Konzepte reduzieren den Raum meist auf die ökologische Umwelt und fokussieren entsprechend Nachhaltigkeit sowie Umweltschutz. Indessen würde es die Wirtschaftsethik bereichern, wenn sich verantwortungsbewusste Raumgestaltung als Querschnittsdimension der Ebenen von Corporate Social Responsibility etablieren würde.

*Prof. Dr. Yvonne Thorhauer*

### Sozialraum

Wussten Sie schon, dass Sie in hohen Räumen besser denken können?<sup>1</sup> Und wussten Sie auch, dass Sie eine rote Umgebung bevorzugen sollten, wenn Sie sich etwas einprägen müssen, aber in blauen Räumen kreativer sind? Denn blaues Licht stimuliert unsere kognitiven Fähigkeiten.<sup>2</sup> Übrigens liegt es nicht an Ihrer Schusseligkeit oder gar an Ihrem Alter, wenn Sie von einem Raum in einen anderen gehen, um etwas zu holen und, dort angekommen, nicht

mehr wissen, was es war. Vielmehr zeigt die Kognitionsforschung, dass das Überqueren der Türschwelle Ihr Vergessen auslöst.<sup>3</sup>

So amüsant diese wissenschaftlichen Erkenntnisse klingen, so bedeutend sind sie für die Unternehmensführung: Denn sie kann mittels räumlicher Strukturen die Produktivität ihrer Mitarbeiter erhöhen. In offenen Raumkonzepten sind sie kreativer und können sich Dinge besser im Gedächtnis behalten. Indessen empfehlen sich Einzelbüros für konzentriertes Arbeiten an einer bestimmten Problemlösung. Es ist also besser, spezifische Räume für spezifische Aufgaben einzurichten, anstatt viele unterschiedliche Aufgaben in einem Raum zu vereinen.<sup>4</sup> Auch empfinden Konsumenten Produkte als angenehmer, wenn sie sich in hohen Räumen aufhalten. Hohe Decken aktivieren das Konzept von Freiheit, niedrige das von Beschränkung. In großen Kathedralen verspüren wir göttliche Spiritualität und die Offenheit des Kosmos, in kleine Kapellen gehen wir zur inneren Einkehr und Rückbesinnung.<sup>5</sup>

Wir haben keine Wahl: Räumliche Strukturen wirken auf unser Leben. Umgekehrt beeinflussen wir, die wir im Raum leben, diese – direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst. Jene Erkenntnisse experimenteller Psychologie und Hirnforschung finden im Konzept des Sozialraums ihr philosophisch-soziologisches Fundament: das bedingte Subjekt<sup>6</sup>, das seine Identität im Verhältnis zur Umwelt ausbildet und in diesem Prozess sowohl sich als auch diese verändert. Der Raum erscheint unter den Voraussetzungen des Subjekts.

Von einem kapitalismuskritischen Standpunkt aus hat Lefebvre<sup>7</sup> die Entfremdung des Menschen durch räumliche Strukturen im Wirtschaftsleben diagnostiziert. Seitdem haben Denker von Bourdieu über Sennett, Soja bis hin zu Sloterdijk<sup>8</sup> Bedenken hinsichtlich einer Ökonomisierung des Sozialraums<sup>9</sup> geäußert. Die Hochhäuser etwa, welche heute die Skyline Frankfurts zeichnen, wären für Lefebvre

nichts weiter als phallische Symbole<sup>10</sup> wirtschaftlicher und politischer Macht. Und in der Tat finden wir Beispiele, wo Architektur bewusst als Mittel der Machtdemonstration genutzt wurde. So etwa bei der pompösen Konzeption der Neuen Reichskanzlei Hitlers durch den Architekten Albert Speer. Auf dem langen, großräumigen und prunkvollen Weg zum Arbeitszimmer des Führers sollte mit jedem Schritt die Ehrfurcht des Besuchers wachsen. Und das Panoptikum Benthams zeigt eindrucksvoll, wie die Architektur eines Gebäudes, das keinen Raum für Privatheit lässt, für eine menschenunwürdige Bestrafung missbraucht werden kann.

### Verantwortungsbewusste Raumgestaltung

Die Erfahrung des Raums ist eine polyästhetische, „die alle Sinne wie den Tast-, Hör-, Geruchs- und Gleichgewichtssinn einschließt.“<sup>11</sup> Das dabei als *schön* oder *angenehm* Empfundene verbinden wir mit dem *guten Leben*. Architekturästhetische Überlegungen sind „aufgrund ihres funktionalen und öffentlichen Charakters nicht von ethischen Überlegungen ablösbar.“<sup>12</sup> Die Anspruchsgruppen sind von der Prägung des Raums durch Unternehmen betroffen und haben entsprechend ein Interesse daran, wie diese die Räume gestalten und beeinflussen – seien es selbstgenutzte Gebäude oder räumliche Strukturen der Außenwelt.

Räumen wir der Raumgestaltung einen Platz in den Konzepten von *Corporate Social Responsibility* ein, erhält etwa die *Triple Bottom Line*<sup>13</sup> – ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung – ein neues Profil. Um die Querschnittsfunktion einer raumgestalterischen Verantwortung erweitert, äußert sich ökologische Verantwortung etwa in einer energieeffizienten Bauweise und eine ökonomische darin, dass kreative Prozesse in hohen Räumen ablaufen können. Soziale Verantwortung fragt unter anderem nach den Wirkungen, welche die Raumgestaltung auf die Inklusion bzw. Exklusion bestimmter Gruppen hat.

Auch in Carrolls CSR-Pyramide lässt sich raumgestalterische Verantwortung als Querschnittsfunktion von ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch<sup>14</sup> verantwortungsvollem Handeln abbilden. Dort folgt auf die ökonomische Ebene die rechtliche, etwa das Einhalten von Bauordnungen. Ethische Verantwortung besteht etwa darin, dass der Arbeitgeber seine Angestellten in der Kantine nicht videoüberwacht. Bürgerschaftliches Engagement auf philanthropischer Ebene können jegliche raumgestalterische Maßnahmen für soziale Zwecke außerhalb des Kerngeschäfts sein.

In beiden Konzepten sind die Übergänge der Ebenen freilich fließend, beispielsweise wenn die Überwachung der Mitarbeiter dergestalt ist, dass sie gegen die Moral und das Bundesdatenschutzgesetz verstößt.

### Empirische Ethik der Raumgestaltung

Insofern Subjekt und Raum in einem dialektischen Wechselverhältnis stehen, Bedürfnisse und Zielsetzungen bedingt sind durch subjektive und objektive Momente gleichermaßen<sup>15</sup>, hat Ersteres ein Interesse an der Gestaltung des Raums. Die Bedürfnisse der Subjekte insgesamt stellen die empirische Basis dar, ohne die eine wertende Aussage nicht möglich ist. Eine Ethik der Raumgestaltung, wie sie hier verstanden wird, verallgemeinert jene Bedürfnisse, von denen man sinnvollerweise annehmen kann, dass ihnen eine breite Basis zustimmt, formuliert davon ausgehend ihre Ansprüche und leitet Verantwortlichkeiten ab. Raumgestaltung als eine Dimension von CSR trägt dazu bei, dass sich Gestalter in der Verantwortung sehen, die Erfüllung der Bedürfnisse der Betroffenen in ihrer eigenen Präferenzordnung zu berücksichtigen.

Insofern Anspruchsgruppen ein Interesse an der Gestaltung des Raums haben, drängt sich die Frage der Maßgabe auf, nach

welcher Unternehmen an der Gestaltung des Raums mitwirken sollen, damit diese dem guten Leben dienlich ist. Eine Möglichkeit ist die Bezugnahme auf Nussbaums Konzeption, die – aufbauend auf zuvor identifizierten „konstitutiven Bedingungen des Menschen“<sup>16</sup>– jene „Fähigkeiten“ definiert, „die für ein menschliches Leben von grundlegender Bedeutung sind“<sup>17</sup>, beispielsweise die „Fähigkeit, ein volles Menschenleben bis zum Ende zu führen; nicht vorzeitig zu sterben“, „sich von einem Ort zu einem anderen zu bewegen“, die „Fähigkeit, die fünf Sinne zu benutzen“<sup>18</sup> oder etwa „in Verbundenheit mit Tieren, Pflanzen und der ganzen Natur zu leben“<sup>19</sup>. Insofern die Möglichkeit, diese Fähigkeiten zur Geltung zu bringen, das gute bzw. glückliche Leben fördert, verstehen wir eben diese Ermöglichung wertend. Damit geben wir die strikte Trennung der Sphären von Moral und Natur auf, was uns die Möglichkeit gibt, eine empirische Ethik zu verfolgen, die weder einem naturalistischen noch einem moralistischen Fehlschluss unterliegt.

Insofern ist die Gewährung dieser Fähigkeiten durch die Politik als normativ zu verstehen. Die von Nussbaum konstatierten Fähigkeiten verweisen auf elementare Bedürfnisse, und zwar, dass Architekten, Investoren und Manager die Bedürfnisbefriedigung jener, die den Raum letztlich bewohnen, in ihrer eigenen Präferenzordnung vororten. Unternehmerische Verantwortung bedeutet immer auch, die räumliche Dimension der Verantwortung mitzudenken: im Innen- und Außenverhältnis, aber auch im virtuellen Raum<sup>20</sup>. ■

**Prof. Dr. Yvonne Thorhauer** ist Forschungsleiterin an der accadis Hochschule und hat die Professur für Wirtschaftsethik inne. Sie lehrt wesentliche Teile unserer sogenannten accadis Leadership Skills – vor allem das *Studium Generale* sowie *Ethics and Behavioral Economics*. Darüber hinaus ist sie Mitglied des *Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.*, der Arbeitsgruppe für Wirtschaftsphilosophie und Ethik der *Deutschen Gesellschaft für Philosophie e. V.* und der Prüfungskommission der *World Kickboxing and Karate Union*.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

*Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?*

*Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!*

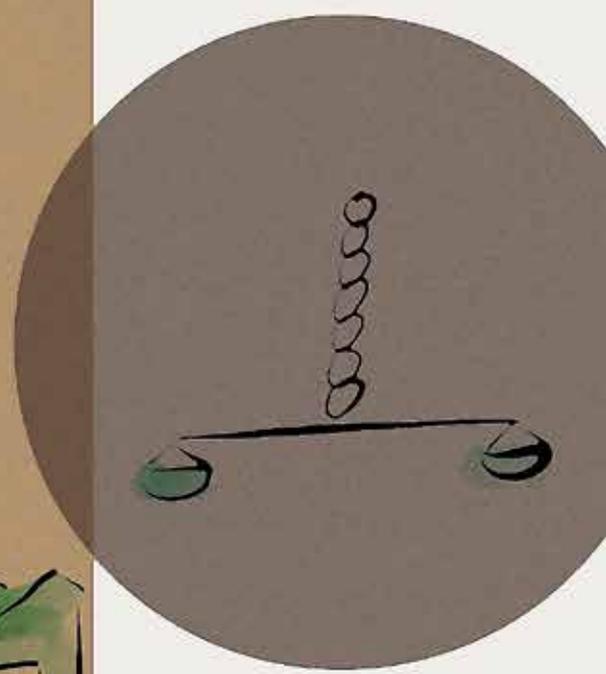
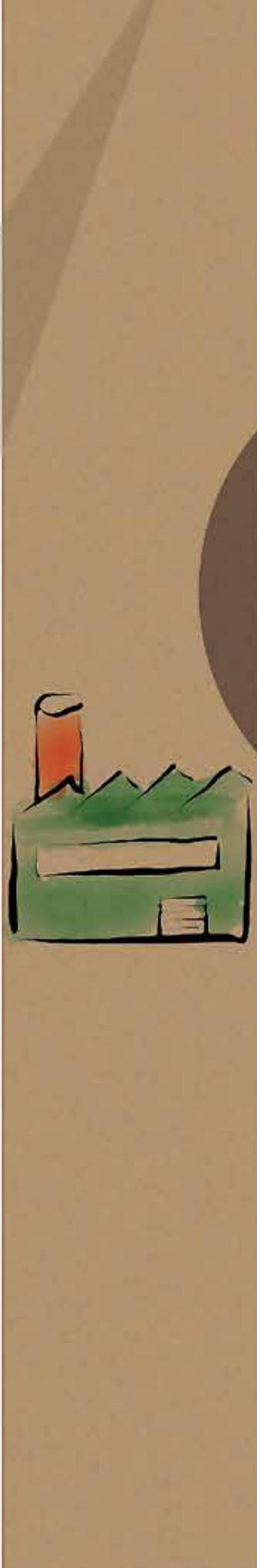
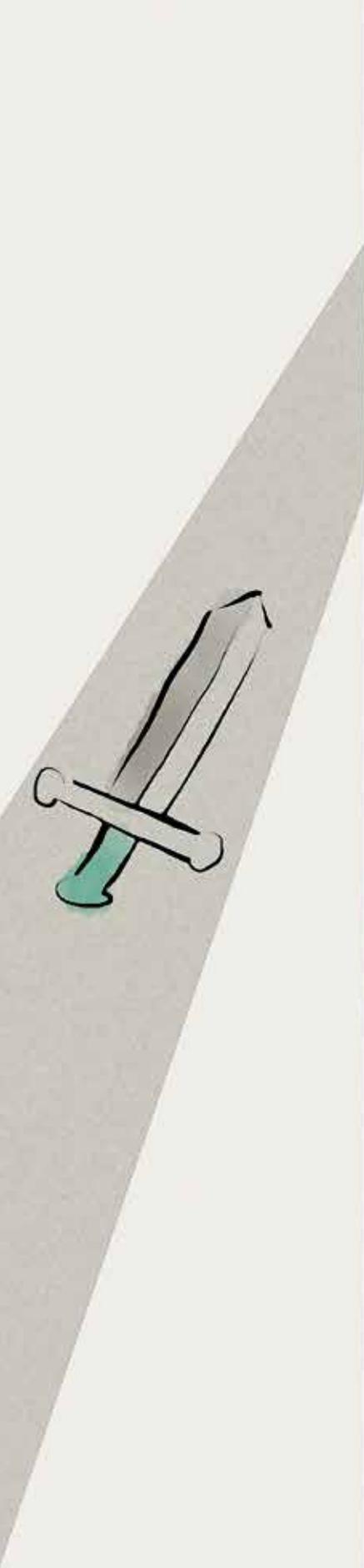
## Quellen

- <sup>1</sup> Vgl. Meyers-Levy 2007.
- <sup>2</sup> Vgl. Mehta/Zhu 2009.
- <sup>3</sup> Vgl. Radvansky 2015.
- <sup>4</sup> Vgl. Radvansky 2011.
- <sup>5</sup> Vgl. Meyers-Levy/Zhu 2007.
- <sup>6</sup> Vgl. den dialektischen Subjektbegriff im Materialismus bei Horkheimer 1988, S. 148.
- <sup>7</sup> Vgl. u.a. Lefebvre 1970, 1972, 1973, 1974.
- <sup>8</sup> Vgl. u.a. Bourdieu 1998; Sennett 2004, Soja 2009, Sloterdijk 2005.
- <sup>9</sup> Zum Begriff des Sozialraums vgl. u.a. Bollnow 2004; Werlen 2008.
- <sup>10</sup> Vgl. u.a. Lefebvre 1974, S. 330.
- <sup>11</sup> Geleiter/Schwarte 2015a, S. 12.
- <sup>12</sup> Baumberger 2015, S. 73.
- <sup>13</sup> Vgl. u.a. Elkington 1997.
- <sup>14</sup> Carroll 1991, S. 4ff.
- <sup>15</sup> Vgl. Horkheimer 1988, S. 148.
- <sup>16</sup> Nussbaum 1999, S. 49.
- <sup>17</sup> Nussbaum 1999, S. 58.
- <sup>18</sup> Nussbaum 1999, S. 57.
- <sup>19</sup> Nussbaum 1999, S. 58.
- <sup>20</sup> Zur Sozialraumthematik in Bezug auf den virtuellen Raum vgl. Thorhauer 2010.

## Bibliografie

- Baumberger, Christoph (2015): Architekturphilosophie: Ihre Abgrenzung von der Architekturtheorie und Verortung in der Philosophie. In: Geleiter, Jörg/Schwarte, Ludger (Hrsg.): Architektur und Philosophie. Grundlagen, Standpunkte, Perspektiven. Bielefeld: transcript.
- Bollnow, Otto Friedrich (2004): Mensch und Raum. 10. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bourdieu, Pierre (Hrsg.) (1988): Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Lebens,

2. Auflage. Konstanz: Universitätsverlag. (Orig.: *La misère du monde*, 1993)
- Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 07/08/1991.
- Elkington, John (1997): *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Geleiter, Jörg/Schwarte, Ludger (Hrsg.) (2015a): Einleitung. In: ders.: *Architektur und Philosophie. Grundlagen, Standpunkte, Perspektiven*. Bielefeld: transcript.
- Geleiter, Jörg/Schwarte, Ludger (2015b): *Architektur und Philosophie*. In: ders.: *Architektur und Philosophie. Grundlagen, Standpunkte, Perspektiven*. Bielefeld: transcript.
- Horkheimer, Max (1988): *Materialismus und Moral* (1933). In: Schmidt, Alfred (Hrsg.): *Max Horkheimer. Schriften 1931 – 1936*, S. 111 – 149. In: Schmidt, Alfred/Schmid Noerr, Gunzelin (Hrsg.): *Max Horkheimer. Gesammelte Schriften, Bd. 3*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Lefebvre, Henri (1970): *La révolution urbaine*. Paris: Gallimard.
- Lefebvre, Henri (1972): *Le droit à la ville suivi de Espace et politique*. Paris: anthropos.
- Lefebvre, Henri (1973): *La survie du capitalisme. La re-production des rapports de production*, 2. Aufl., Paris: anthropos.
- Lefebvre, Henri (1974): *La production de l'espace*. Paris: anthropos.
- Meyers-Levy, Joan/Zhu, Rui (Juliet) (2007): The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing That People Use. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, August 2007, S. 174 – 186.
- Mehta, Ravi/Zhu, Rui (Juliet) (2009): Blue or Red? Exploring the Effect of Color on Cognitive Task Performances. In: *Science, New Series*, Vol. 323, No. 5918 (27.02.2009), S. 1226 – 1229.
- Nussbaum, Martha (1999): *Gerechtigkeit oder Das gute Leben*. Herausgegeben von Herlinde Pauer-Studer, aus dem Amerikanischen von Ilse Utz. In: *edition suhrkamp, neue Folge, Bd. 739*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Radvansky, Gabriel A./Pettijohn, Kyle A./Kim, Joonsung (2015): Walking Through Doorways Causes Forgetting: Younger and Older Adults. In: *Psychology and Aging*, Vol. 30, No. 2, S. 259 – 265.
- Radvansky, Gabriel: Can design influence memory? Interview von Christopher N. Henry. In: *ArchDaily*. 16.11.2011. <https://www.archdaily.com/184725/can-design-influence-memory>.
- Schneider, Martin (2012): *Raum – Mensch – Gerechtigkeit. Sozialethische Reflexionen zur Kategorie des Raumes*. Paderborn: Schöningh.
- Sennett, Richard (2004): *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität*. Frankfurt am Main: Fischer (Orig.: *The Fall of Public Man*, 1974)
- Soja, Edward W. (2009): The city and spacial justice. In: *justice spaciiale – spacial justice* Nr. 1, <http://www.jssj.org>.
- Sloterdijk, Peter (2005): *Im Weltinnenraum des Kapitals. Für eine philosophische Theorie der Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Thorhauer, Yvonne (2010): Konkrete Utopie und (virtueller) Raum. In: Zimmermann, Rainer E. (Hrsg.): *Aktuelle Bloch-Studien 2008/2009*. In: ders./Keller, Michael (Hrsg.): *Münchener Schriften zur Design Science. Gestaltung in Systemtheorie, Modellbildung & Wissensmanagement, Bd. 4*, S. 73 – 103. München: Shaker.
- Werlen, Benno (2008): *Sozialgeographie. Eine Einführung*, 3. Aufl. Bern: UTB.



Recht

## Schuld und Sühne – Kann ein Unternehmen Straftaten begehen?

Nach dem nordrhein-westfälischen Gesetzesentwurf für ein Verbandsstrafrecht soll es möglich sein, Unternehmen als Strafrechtstäter zur Rechenschaft zu ziehen. In anderen Ländern ist dies bereits möglich und Rufe der Öffentlichkeit nach Moral verlangen danach. Allerdings stellt sich die berechnigte Frage, ob der Verband im juristischen Sinne schuldhaft eine Straftat begehen und im ethischen Sinne Schuld auf sich laden kann.

*Prof. Dr. Yvonne Thorhauer, Dr. Catalina Perlick*

Wer ist nicht dafür, dass ehrliche Unternehmer geschützt werden? Und wer würde es nicht gutheißen, wenn Wirtschaftskriminelle öffentlich vorgeführt würden und ihre gerechte Strafe bekämen? Mit solchen moralischen Argumenten begründet Justizminister Thomas Kutschaty den nordrhein-westfälischen Gesetzesentwurf für ein Verbandsstrafrecht<sup>1</sup>, also die rechtliche Möglichkeit, kollektive Rechtssubjekte für Straftaten der für sie handelnden natürlichen Personen kriminalstrafrechtlich zur Verantwortung zu ziehen.

Auf den ersten Blick scheint es, als hätte der Justizminister die Moral auf seiner Seite, zumal auch *Transparency International* die Einführung einer Verbandsstrafbarkeit fordert, die in zahlreichen Rechtsordnungen im Vordringen begriffen ist: Das anglo-amerikanische

Recht anerkennt eine *Corporate Criminal Liability* bereits seit Anfang des Jahrhunderts, die Europäische Union votiert für das Modell der Verbandsstrafe und auch die internationale Rechtsentwicklung öffnet sich der prinzipiellen Strafbarkeit juristischer Personen und ihrer Sanktionierung<sup>2</sup>.

Doch kann ein Unternehmen Täter einer Straftat sein? In dem Gesetzesentwurf, über den bislang noch nicht entschieden wurde, werden zwei neue strafrechtliche Tatbestände zur Sanktionierung von Unternehmen und sonstigen Verbänden geschaffen, nach denen der Verband als neuer Strafrechtstäter zur Rechenschaft gezogen wird, wenn ein Entscheidungsträger eine verbandsbezogene Zuwiderhandlung begeht<sup>3</sup> oder zumutbare Aufsichtsmaßnahmen unterlassen wurden.<sup>4</sup>

Befürworter des neuen Gesetzesentwurfs sehen die Vorteile in der angemessenen Reaktion des Gesetzgebers auf die Steigerung des strafrechtlichen Potentials der Tätigkeit von Verbänden<sup>5</sup>. Denn deren Einfluss auf Wirtschaft und Sozialgefüge in Deutschland habe deutlich zugenommen<sup>6</sup>. Hierbei gelte zu beachten, dass die individuelle Schuld Einzelner im Hinblick auf die Tatfolgen häufig als gering einzuschätzen sei. Demgegenüber sei der Verband Begünstigter der Tat und bei der Bemessung einer Kriminalstrafe für diesen könnten – nach dem Gesetzesentwurf – die wirtschaftlichen Vorteile sowie die finanzielle Leistungsfähigkeit der Korporation Berücksichtigung finden<sup>7</sup>. Insbesondere führe die Schadensintensität durch den Gesamtschaden zu einer Notwendigkeit gesetzgeberischen Tätigwerdens<sup>8</sup>.

Es ist zu beachten, dass bereits nach geltendem Recht, im Sinne des deutschen Ordnungswidrigkeitenrechts, Geldstrafen gegenüber Verbänden verhängt werden können. Man könnte jedoch kritisieren, dass von diesen keine hinreichende Präventionswirkung ausgeht

und dass – trotz sich etablierender Compliance-Systeme in Unternehmen – Anreize zur Entwicklung und Einhaltung derartiger interner Richtlinien nicht ausreichen.<sup>9</sup>

Der Gesetzesentwurf des Verbandsstrafrechts knüpfe die Strafbarkeit an das spezifische Verbandsunrecht, welches darin bestehe, dass der Verband im Vorwurfsfall defizitär organisiert sei, sodass delinquentes Verhalten geduldet, begünstigt oder provoziert würde<sup>10</sup>. Demnach sei der Tadel gegen den Verband auf eine mangelhafte Personalauswahl sowie einen unzureichenden Aufgabenzuschnitt auf der Leistungsebene des Verbandes bezogen<sup>11</sup>. Anknüpfungspunkt der Verantwortung ist demnach weniger die Zurechnung von Individualschuld als eigenes Organisationsverschulden des Verbandes<sup>12</sup>.

Dieser Anknüpfungspunkt der Verantwortung oder Schuld ist jedoch ein rechtsdogmatisch heißes Eisen. Im deutschen Strafrecht ist verankert, dass eine Straftat schuldhaft begangen sein muss, sodass zu diskutieren ist, ob ein Unternehmen in der Lage ist, schuldhaft eine Straftat zu begehen. Das Erfordernis der Schuld als verfassungsrechtliche Vorgabe in Deutschland stellt den zentralen Kritikpunkt der Verbandsstrafe dar<sup>13</sup>. Vor dem Hintergrund der Aufgabe des Strafrechts, Rechtsgüterschutz zu leisten, erstellt dieses Strafnormen, die durch Verhaltenssteuerung auf die Vermeidung von Rechtsverletzungen hinwirken sollen<sup>14</sup>. Wann immer sich diese Erwartung nicht erfüllt und ein Normverstoß begangen wird, soll eine kriminalpolitische Sanktion verhängt werden. Diese knüpft entweder an die Schuld des Täters für das von ihm verwirklichte Unrecht oder an eine durch die Tat zum Ausdruck kommende soziale Gefährlichkeit an<sup>15</sup>. Die schuldhafte, also dem Täter vorwerfbare Verwirklichung von Unrecht ist damit eine notwendige Voraussetzung für eine Sanktionierung des Täters<sup>16</sup>. Dieser Vorwurf setzt wiederum voraus, dass ein Täter im Augenblick der Tatbegehung die Möglichkeit hatte, sich zwischen Recht und Unrecht zu entscheiden<sup>17</sup>.

Der Verbandsstrafrechtsentwurf geht davon aus, dass dem Schuldprinzip durch eine Zurechnungskomponente hinreichend Rechnung getragen wird. Die Zurechnung der Strafbarkeit innerhalb der Schuld erfolgt daher über eine Individualtat eines Leitungsorgans. Es bestehen jedoch verfassungsrechtliche und moralische Bedenken bezüglich der neuen Schaffung eines strafrechtlichen Täters in Form der Verbände. So verstößt die in dem Gesetzesentwurf ausgestaltete Tatbestandsalternative der Bestrafung bei einer verbandsbezogenen Zuwiderhandlung gegen das Verbot der Doppelbestrafung, ne bis in idem, wenn einerseits der Ausführende und andererseits der Verband bestraft wird<sup>18</sup>. Außerdem fehlt es in diesem Fall der Verbandssanktion an der Identität von Täter und Bestraftem als Voraussetzung für eine Strafbarkeit<sup>19</sup>. Daneben ist es auch moralisch bedenklich, ein neues Strafrechtssubjekt zu schaffen, dem es an der Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens fehlt<sup>20</sup>. Gerade die benannte Differenzierungsmöglichkeit, als Voraussetzung für schuldhaftes Handeln, Recht von Unrecht zu unterscheiden, kann von einem Rechtsgebilde wie einem Unternehmen, das nur durch seine Organe handelt, nicht selbst vorgenommen werden. Dem Unternehmen gegenüber können die Strafzwecke des deutschen Strafrechts nicht erfüllt werden. Eine Unrechtseinsicht eines Unternehmens ist als indifferenter Akteur nicht möglich. Eine Spezialprävention als verhaltenssteuernde Beeinflussung ist allenfalls bei den gegebenenfalls wechselnden Mitarbeitern des Verbandes zu erreichen, nicht jedoch beim Strafrechtssubjekt an sich. Auch kann ein persönlicher Vorwurf gegenüber dem Täter als Element der Vergeltung bei einem rechtlichen Konstrukt nicht gemacht werden, da dieser eine natürliche Person mit individueller Unrechtseinsicht voraussetzt<sup>21</sup>. Die negative Generalprävention setzt ebenfalls voraus, dass ein Täter die Fähigkeit hat, eine Rationalwahl zwischen den Kosten und Nutzen einer Tat aufzustellen und sich dann zu entscheiden, ob er diese begeht<sup>22</sup>. Auch dieser Strafzweck fußt auf einer persönlichen Abwägungsmöglichkeit eines Einzeltäters und

kann durch ein Unternehmen nicht in gleichem Maße erreicht werden. Demnach ist auch die Ausgestaltung der Ahndung des Verbandes als Täter nicht sachgerecht.

Zuletzt ist eine Integration der Verbandsstrafe ins deutsche Strafrecht nicht praktisch und moralisch notwendig. Gegenüber dem Ordnungswidrigkeitenrecht bieten die individuelleren Strafbemessungsmöglichkeiten des Strafrechts keinen für die Bemessung einer tatangemessenen Geldbuße sinnvollen Vorteil. Auch eine strafrechtliche Verankerung zugunsten der Anwendbarkeit des Legalitätsprinzips ist nicht notwendig, da es bei der Inaussichtstellung hoher Geldbeträge nicht an einer Bereitschaft für behördliches Tätigwerden fehlt<sup>23</sup>. Die im Verbandsstrafrechtsentwurf behauptete Zunahme von Straftaten im Zuge unternehmerischer Betätigung ist empirisch nicht erwiesen und vermag eine Schaffung eines neuen Delinquenten aus rechtspolitischen Erwägungen nicht zu rechtfertigen<sup>24</sup>. Auch wenn man eine Ausweitung kriminellen Handelns, das durch Verbände begünstigt wird, annimmt, wäre diesem Problem besser durch eine Ausweitung des Deutschen Corporate Governance Kodex zu begegnen, der mit der Verpflichtung zur Abgabe einer Entsprechungserklärung große praktische Relevanz hat<sup>25</sup>. Diese Eingriffsmöglichkeit wirft nicht die rechtlichen und moralischen Fragen auf, die sich bei einer strafrechtlichen Gestaltung der Sanktionierung stellen. Demnach sollte der Gesetzesentwurf des Landes Nordrhein-Westfalen nicht in geltendes Recht umgesetzt werden.

Abschließend sei angemerkt, dass die Rechtswissenschaft mit ihrem Schuldbegriff Willensfreiheit impliziert. Insofern jedoch die Frage nach der Existenz eines freien Willens philosophisch ungeklärt ist (und vermutlich auch bleiben wird), könnten Philosophen und Rechtswissenschaftler auch im Bereich des Strafrechts von dem theologisch konnotierten Begriff der Schuld absehen und sich damit begnügen, den Handelnden Verantwortung zuzuschreiben. ■

**Prof. Dr. Yvonne Thorhauer** ist Forschungsleiterin an der accadis Hochschule und hat die Professur für Wirtschaftsethik inne. Sie lehrt wesentliche Teile unserer sogenannten accadis Leadership Skills – vor allem das *Studium Generale* sowie *Ethics and Behavioral Economics*. Darüber hinaus ist sie Mitglied des *Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.*, der Arbeitsgruppe für Wirtschaftsphilosophie und Ethik der *Deutschen Gesellschaft für Philosophie e. V.* und der Prüfungskommission der *World Kickboxing and Karate Union*.



**Dr. Catalina Perlick** ist eine Alumna der accadis Hochschule. Nach ihrem Jurastudium an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz hat sie an der accadis Hochschule 2017 ihr MBA-Programm erfolgreich abgeschlossen. Sie ist als Counsel im Familienbetrieb Perlick Industrieauktionen in Königstein aktiv.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

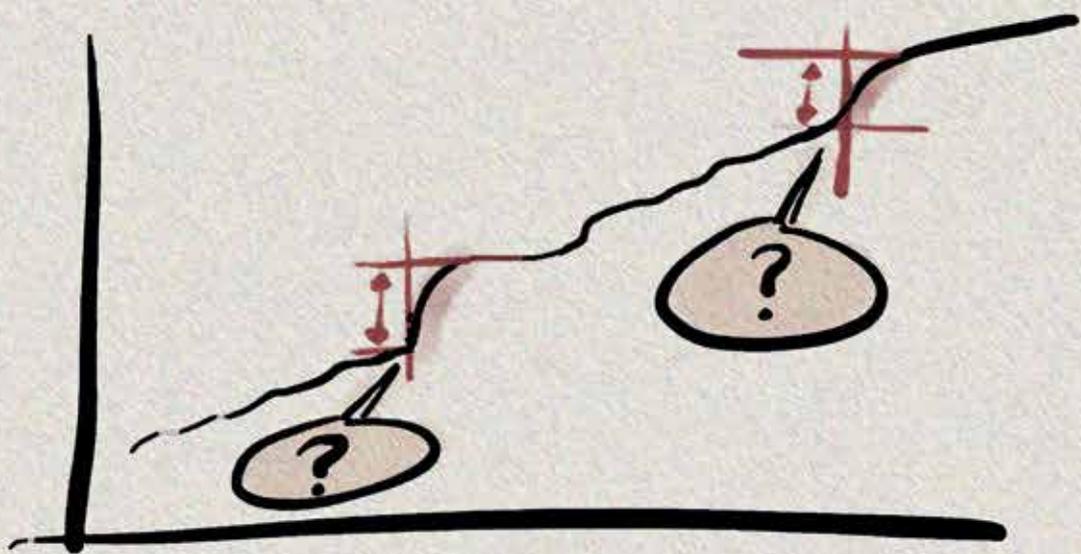
## Quellen

- <sup>1</sup> Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortung von Unternehmen und sonstigen Verbänden 2013, VerbStrG-E.
- <sup>2</sup> vgl. u.a. Scholz 2000, S. 435, 441.
- <sup>3</sup> § 2 Abs. 1 VerbStrG-E.
- <sup>4</sup> § 2 Abs. 2 VerbStrG-E.
- <sup>5</sup> Vgl. VerbStrG-E 2013, S. 1.
- <sup>6</sup> Vgl. Jahn/Pietsch 2015, S. 1.
- <sup>7</sup> Vgl. VerbStrG-E 2013, S. 1f.
- <sup>8</sup> Vgl. VerbStrG-E 2013, S. 1.
- <sup>9</sup> Vgl. VerbStrG-E 2013, S. 2.
- <sup>10</sup> Vgl. VerbStrG-E 2013, S. 43.
- <sup>11</sup> Vgl. VerbStrG-E 2013, S. 45.

- <sup>12</sup> Vgl. Tiedemann 1988, S. 1171.  
<sup>13</sup> Vgl. Schünemann 2014, S. 11.  
<sup>14</sup> Vgl. Münchener Kommentar 2016, StGB, Vorb. § 38 Rn. 14.  
<sup>15</sup> Vgl. Jung 2002, S. 33.  
<sup>16</sup> Vgl. Radtke 2011, S. 636.  
<sup>17</sup> Vgl. Münchener Kommentar 2016, StGB, Vorb. § 38 Rn. 20.  
<sup>18</sup> Vgl. Tiedemann 1969, S. 32.  
<sup>19</sup> Vgl. Schmitt-Leonardy 2015, S. 22.  
<sup>20</sup> Vgl. Schmitt-Leonardy 2015, S. 21.  
<sup>21</sup> Vgl. Williams 1961, S. 276.  
<sup>22</sup> Vgl. Münchener Kommentar 2016, StGB, Vorb. § 38 Rn. 35.  
<sup>23</sup> Vgl. Karlsruher Kommentar 2013, StPO, Einleitung Rn. 8.  
<sup>24</sup> Vgl. Schmitt-Leonardy 2015, S. 13.  
<sup>25</sup> Vgl. Hüffer/Koch 2016, AktG, § 161 Rn. 3.

## Bibliografie

- Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortung von Unternehmen und sonstigen Verbänden. Gesetzesantrag des Landes Nordrhein-Westfalen (2013): Online: [https://www.justiz.nrw.de/JM/jumiko/beschluesse/2013/herbstkonferenz13/TOP\\_II\\_5\\_Gesetzentwurf.pdf](https://www.justiz.nrw.de/JM/jumiko/beschluesse/2013/herbstkonferenz13/TOP_II_5_Gesetzentwurf.pdf). Zugriff: 05.08.2017.
- Hüffer, Uwe/Koch, Jens (2016): Aktiengesetz: AktG. Becksche Kurzkommentare. 12. Aufl. München: C.H. Beck.
- Jahn, Matthias/Pietsch, Franziska (2015): Der NRW-Entwurf für ein Verbandsstrafgesetzbuch. Eine Einführung in das Konzept und seine Folgefragen. In: Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik (ZIS), S. 1-4.
- Jung, Heike (2002): Was ist Strafe?: Ein Essay. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Hannich, Rolf (Hrsg.) (2013): Karlsruher Kommentar zur Strafprozessordnung – StPO. 7. Aufl. München: C.H. Beck.
- Joecks, Wolfgang (Hrsg.) (2016): Münchener Kommentar zum Strafgesetzbuch – StGB. Der Großkommentar zum StGB. 3. Aufl. München: C.H. Beck.
- Radtke, Henning (2011): Schuldgrundsatz und Sicherungsverwahrung. Goldammer's Archiv für Strafrecht (GA), S. 636- 652.
- Schmitt-Leonardy, Charlotte (2015): Zurück in die Zukunft? Zur neuen alten Diskussion um die Unternehmensstrafe und zu dem immer noch unzureichenden Verständnis des Problems. In: Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik (ZIS), S. 11-22.
- Schünemann, Bernd (2014): Die aktuelle Forderung eines Verbandsstrafrechts – Ein kriminalpolitischer Zombie. In: Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik (ZIS), S. 1-18.
- Tiedemann, Klaus (1969): Entwicklungstendenzen der strafprozessualen Rechtskraftlehre. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tiedemann, Klaus (1988): Die "Bebußung" von Unternehmen nach dem 2. Gesetz zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität. In: Neue Juristische Wochenschrift (NJW), S. 1169-1174.
- Williams, Glanville (1961): Criminal Law: The General Part. 2. Aufl. London: Stevens & Sons Ltd.



Online Marketing

## **Social Media Followership – Was wir alles (noch) nicht wissen**

Unternehmen streben danach, Social Media-Reichweite zu schaffen. Praxiserfahrung sowie (teils sehr generische) Erkenntnisse aus der Social Media-Forschung kommen dabei zum Einsatz. Wir stellen aber fest, dass für eine ausgefeilte und zielgruppenspezifischere Like-Motivierung häufig noch das Verständnis fehlt. Um diesen Mangel aufzuzeigen, widmen wir uns den sogenannten „Sprungstellen“ in den Followerzahlen-Graphen.

*Prof. Dr. Nicole Baumüller, Prof. Dr. Christoph Kexel,  
Prof. Dr. Florian Pfeffel*

Social Media Follower schaffen Reichweite. Unternehmen, Verbände, Parteien, Sportler, Musikstars etc. erhoffen sich, ihre Botschaft kostengünstig an eine immer größere Zahl von potenziellen Kunden kommunizieren und dabei von Netzwerkeffekten der Social Media-Sphäre profitieren zu können. Auch wenn noch nicht in jedem Fall konsequent zu Ende gedacht wurde, wie Kommunikationsreichweite monetarisiert werden soll, haben Unternehmen, Organisationen und Stars ein Interesse, Ihre Follower-Community zu erhöhen. Insofern gibt es Bedarf an Know-How, warum Konsumenten bestimmten Marken, Produkten oder Events folgen und was sie dazu veranlasst,

die Gunst des „Likes“ auch wieder zu entziehen. Daher haben sich Wissenschaft und Mediaagenturen diesem Thema gewidmet und Erklärungsansätze für Folgeverhalten identifiziert.

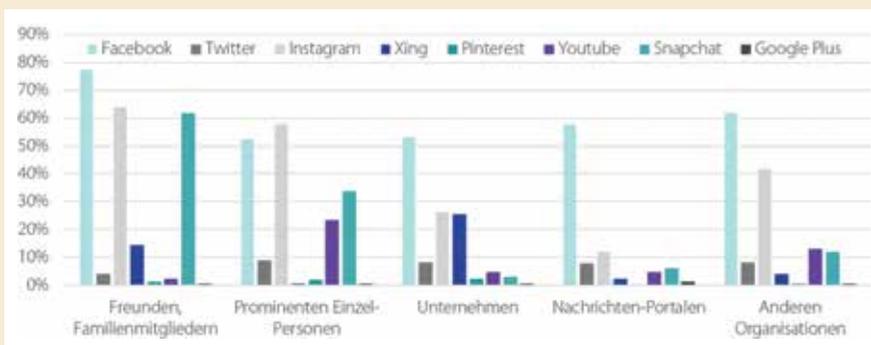
### Social Media-Kanäle und Vernetzungsgruppen

Bevor wir diese im Detail betrachten – und vor allem deren praktische Anwendbarkeit hinterfragen –, wollen wir zunächst auf verschiedene Social Media-Kanäle und deren „Folger-Nutzung“ eingehen.

Die in Abbildung 1 gezeigten Ergebnisse stammen aus einem Studentensample (n=168), das zeigt, welche und wie diese Altersgruppe Social Media-Kanäle nutzt. Freunde und Familie nehmen dabei eine besondere Stellung ein, weil sie die einzigen sind, bei denen wirkliche Kommunikation im Sinne eines Dialogs stattfindet. Bei z. B. Stars oder Unternehmen ist es meist ein Folgen des Endnutzers mit einseitiger Kommunikationsrichtung, weil die Beantwortung von Kommentaren der Endnutzer durch Social-Media-Redaktionen vor allem der Kundenbindung, der Kreation von Traffic und der Hoffnung auf Multiplikatorwirkung gilt.

Insgesamt ist Facebook auch in der Altersgruppe der jungen 20-jährigen (immer noch) führend. Allerdings sieht man in der Abbildung, dass

**Abb. 1:** Folgeverhalten: Wem folgt man auf welchen Kanälen?¹

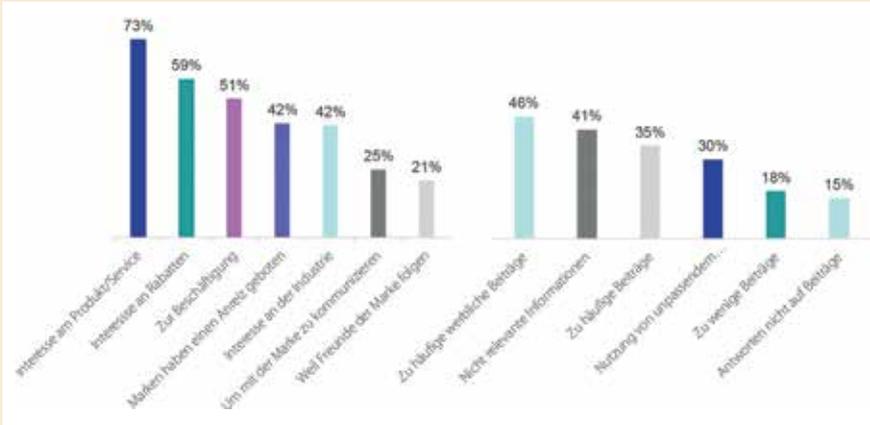


Instagramm und Snapchat Druck aufbauen. Youtube hat insbesondere bei Stars – die im besonderem Maße über die Mittel verfügen, sich filmisch in Szene zu setzen – eine Relevanz. Xing wird vor allem für den Kontakt zu Unternehmen genutzt. Twitter spielt in der hier beispielhaft betrachteten Altersgruppe nur eine geringe Rolle.

### Gründe für Folge-Verhalten

Wir können uns nun der Kernfrage widmen, die Unternehmen, die ihre Reichweite an Followern erhöhen wollen, interessiert: Warum folgt man einer Marke – und auch warum „entfolgt“ man einer Marke. Erste Einsichten vermittelt die folgende Abbildung 2.

Interesse am Produkt oder am Service ist nachvollziehbarer Weise der größte Einflussfaktor. Allerdings ist er für die Unternehmen wenig handlungsorientiert, weil er nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung bildet. Wir können davon ausgehen, dass der Konsument nicht jeder Marke, an der er Interesse hat, folgt. Was muss also dazu kommen, um – nehmen wir Facebook als Beispiel – den Like-Button zu drücken? Dabei helfen die zweite und die vierte Säule im linken Teil der Abbildung 2 schon ein bisschen weiter. Anreize, die ein Unternehmen setzt, können der Auslöser sein, Interesse oder positive Einstellung zu einer Marke auch in einen Like-Klick zu überführen. Dabei sieht man im rechten Teil der Abbildung 2, dass es sich bei der Followerschaft um eine fragile Beziehung handelt, bei der das Unternehmen die anspruchsvolle Gratwanderung zwischen zu viel und zu wenig Beiträgen und zwischen Unterhaltung und Anbiederung meistern muss.

**Abb. 2:** Folge- und Entfolge-Gründe<sup>2</sup>

### Erkenntnisse aus „Sprungstellen“ eines Fußballvereins

Will man noch einen Schritt weiter ins Detail gehen – extrinsische Motivation über Rabatte, Bonusmeilen etc. können auf Dauer nicht das Allheilmittel sein – , will man also organische oder intrinsische Motive für den Like-Klick verstehen, lohnt sich ein Beispiel aus dem Sportmanagement. Schaut man sich auf der Zeitachse die Facebook-Follower eines Fußballvereins an (siehe Abbildung 3; aus regionaler Verbundenheit blicken wir beispielhaft auf die Eintracht), dann kann man einen kontinuierlichen moderaten Anstieg erkennen, der „plötzlich“ durch einen steilen Anstieg mit anschließender Sättigung nach einigen Tagen (wir sprechen im Folgenden vereinfacht von einem Sprung) überlagert wird. Genau solche Stellen stehen im Kern unseres Forschungsinteresses, weil sie über bestimmte Ereignisse und die davon angesprochenen Motive der Facebook-Nutzer Auskunft geben. Ein tiefergehendes Verständnis, was bei welchen Zielgruppen an genau diesen Punkten passiert, trägt nicht nur zur hehren wissenschaftlichen Erkenntnis bei, sondern hat praktische Implikationen. Sind diese Sprungstellen derzeit meist noch Ergebnis zufälliger Ereignisse, könnte man zukünftig genau solche Ereignisse – und begleitende Maßnahmen – triggern, die in einer entsprechenden Zielgruppe zu einem sprunghaften Anstieg führen können.

Wertet man den Anstieg der Facebook-Follower bei Profifußballvereinen aus, findet man auffällige Sprungstellen z. B. bei besonderen Spielen (gegen Bayern und gegen Dortmund), bei besondere emotionalen Ereignissen (Pokalgewinn oder Relegation) und vor allem bei Spielertransfers. Was auf den ersten Blick wenig überraschend erscheint, wirft beim zweiten zielgruppenspezifische Fragen auf – für die wir im Übrigen noch keine abschließende Antwort haben. Aber das Erkennen der Frage mag der erste Schritt sein.

Hinterfragen wir zunächst die Spiele eines Vereins gegen Bayern oder Dortmund (dieses Muster haben wir bei allen untersuchten Vereinen gefunden). Dass hier besonderes Interesse herrscht, ist klar. Aber es stellt sich die Frage, wer diejenigen sind, die rund um solch eine Bundesligapartie den eigenen (?) Verein liken. Denn wir können – und deshalb sind Fußballvereine ein gutes Untersuchungsobjekt für solche Fragestellungen – davon ausgehen, dass der hinreichend stark identifizierte Eintracht-Fan auch schon vor dem entsprechenden Spielwochenende seinen Verein geliked hat. Es könnten also vermutlich Facebook-Nutzer aus dem weiteren Sympathisantenkreis eines Vereins sein. Aber warum nur rund um die Spiele gegen Bayern und Dortmund? Eine unserer aktuellen Hypothesen dazu lautet, dass es mit dem Medienecho bei solch einem

**Abb. 3:** Facebook-Follower von Eintracht Frankfurt im Dezember 2015 (tagesgenau)<sup>3</sup>



Spiel zu tun hat. Und dabei rücken die Medienkanäle in den Fokus, die sonst nicht so intensiv über das Bundesligawochenende berichten und eine breite (regionale?) Zielgruppe ansprechen – und evtl. reden wir dann auch von Offline-Kanälen. Könnte es sein, dass Medienrummel in traditionellen Printmedien tatsächlich zu zusätzlichen Facebook-Followern führt? Das hätte zweifelsohne Implikationen für PR-Aktivitäten und -Kanäle.

Schauen wir uns darüber hinaus auch noch kurz einen Spielertransfer an. Marco Fabián wechselte in der Wintertransferphase 2015/16 zu Frankfurt und führte zu dem Facebook-Followeranstieg der obigen Abbildung 3. Auch hier stellt sich wieder die Frage: Wer sind diejenigen, die die Eintracht deshalb liken – das aber vorher noch nicht getan haben? Die stark involvierten Fans fallen auch hier heraus. Sind es – so die erste Idee – Fabián-Fans aus Mexico, die Ihrem Idol beim neuen Verein folgen wollen? Die IP-Adressen weisen aber zum großen Teil auf Facebook-Nutzer aus Deutschland hin. Mexikanische Expats in Deutschland? So lautet zumindest unsere aktuelle Hypothese, die noch zu prüfen sein wird.

## Fazit

Trotz der intensiven Social Media-Forschung der letzten Jahre tendieren wir doch noch zu Sokrates „Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Würden wir aber mehr über die Sprungstellen wissen – nicht nur im Fußball, wir haben sie uns im Konsumgüterbereich, bei Autobauern, Musikstars und Sportsartikelherstellern angeschaut – könnte man deutlich ausgefeilter Follower-Zahlen steigern und Zielgruppen ansprechen.

## Quellen

- <sup>1</sup> Umfrage unter Studierenden der accadis Hochschule (n=168).
- <sup>2</sup> Eigene Darstellung mit Daten aus Sprout Social: Sprout Social Index 2017.
- <sup>3</sup> Facebook-Follower von Eintracht Frankfurt mit dem Social Media-Analyse-Tool Quintly getracked.

© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

**Prof. Dr. Nicole Baumüller** ist an der accadis Hochschule im Fachbereich 3 Professorin für *Marketing*. Sie lehrt im Masterprogramm das Modul *Innovative Marketing Concepts* und im Bachelor *Kommunikationspolitik* und *Werbung* sowie *Marktforschung und Statistik*. Ihr Forschungsinteresse richtet sich auf Digitale Marketingthemen sowie Markenführung und -positionierung. Außerdem ist sie im familieneigenen Betrieb der Bäckereikette Bormuth geschäftsführende Gesellschafterin.



**Prof. Dr. Christoph A. Kexel** ist Mitglied der Geschäftsführung der accadis Bildung GmbH und Mitarbeiter im Fachbereich *Marketing and Media*. Er lehrt im Bereich Online Marketing mit den Schwerpunkten Suchmaschinenmarketing und Social Media und ist Mitglied der *Online und Social Media Marketing-Research-Gruppe*.



**Prof. Dr. Florian Pfeffel**, Präsident der accadis Hochschule Bad Homburg, leitet den Fachbereich *Management and Strategy* und ist Mitglied der *Sportmanagement-Research-Gruppe* der accadis. Er lehrt in den Bachelor- und Master-Studiengängen Management und Methodenkompetenz.



The image features a repeating pattern of light gray arrows pointing diagonally upwards and to the right against a light gray background. In the center, the letters 'ETF' are rendered in a bold, 3D, gold-colored font with black outlines. A large, black-outlined arrow is superimposed over the 'F', pointing upwards and to the right, mirroring the background pattern.

ETF

Finanzen

## Exchange Traded Funds – Herausforderungen einer passiven Geldanlage

Exchange Traded Funds (ETFs) erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Das verwaltete Volumen der ETFs steigt stark an, da sie eine einfache und kostengünstige Möglichkeit sind, um in verschiedene Märkte zu investieren und damit das Portfolio zu diversifizieren. Diversifikation ist wichtig, um das Verhältnis von Rendite und Risiko gemäß der mit dem Nobelpreis ausgezeichneten modernen Portfoliotheorie zu optimieren. Den ETFs wohnen einige Herausforderungen inne, die transparent gemacht werden müssen.

*Prof. Dr. Ralf Wandmacher*

### ETF-Wachstum

ETFs basieren meist auf Indizes, z. B. dem DAX oder den S&P 500. Die Investition in Indizes hat für den Investor den Vorteil, im Falle des DAX 30, Aktien mit einem Abschluss zu erwerben und damit das Einzel-Aktienrisiko zu minimieren. Beim amerikanischen S&P 500 sind es sogar 500 Aktien mit einem Abschluss. Infolgedessen steigt das Anlagevermögen in ETFs stetig an, wie Grafik 1 zeigt:

**Abb. 1:** Globales Vermögen in ETFs<sup>1</sup>

Der ETF mit der höchsten Anlagesumme ist der SPDR S&P 500 ETF auf den amerikanischen Börsenindex S&P 500 mit 249,87 Mrd. USD Netto-Inventarwert am 21.10.2017<sup>2</sup>.

ETFs sind Fonds-Verpackungen für Investments in Indizes. Sie versuchen diese abzubilden und handelbar zu machen. Aktien-Benchmark-Indizes – beispielsweise der DAX –, ETFs auf Aktien-Sektoren Indizes – wie Autoaktien –, Faktor-ETFs – etwa Wachstumsaktien – und ETFs auf Anleihen-Indizes, Rohstoffe oder alternative Anlagen wie Hedge-Fonds und Private-Equity-Fonds sind nur eine Auswahl aus der Vielzahl an Basiswerten für ETFs.

ETFs versuchen dabei die Benchmark so genau wie möglich abzubilden, was mit einer Abweichung von 0,06 % im Durchschnitt gelingt<sup>3</sup>. Aber gerade bei internationalen Benchmarks oder illiquiden Wertpa-

pieren mit typischen Abweichungen von 2 % zwischen ETF und Netto-Inventarwert ist die genaue Abbildung nicht mehr gewährleistet<sup>4</sup>.

Hinzu kommen die Kosten für den ETF selbst, die für liquide Basiswerte wie dem S&P 500 sehr gering sind, z. B. hat der SPDR S&P 500 ETF einen Brutto-Kosten-Anteil von 0,0945 % pro Jahr. Der Mittelwert für amerikanische notierte ETFs beträgt 0,56 % pro Jahr<sup>5</sup>.

### Kritische Betrachtung

Geringe Kosten sowie die einfache und schnelle Möglichkeit große Portfolios zu erwerben, machen ETFs interessant für viele Anlegerschichten. Gleichwohl sind nachfolgende Aspekte kritisch zu betrachten:

1. Die den ETFs zugrundeliegenden Indizes müssen kritisch hinterfragt werden. Zum Teil sind einige wenige Aktien darin übergewichtet. Der Schweizer SMI war bis vor kurzem exemplarisch, dort machten Nestlé, Hoffmann-La Roche und Novartis über 60 % der Index-Gewichtung aus. Damit ist die Diversifikation gefährdet, Index-Regularien müssen dies berücksichtigen, etwa durch die Begrenzung der Titelgewichte auf 18 % im SMI durch die Swiss Exchange<sup>6</sup>, wenngleich auch das noch sehr hoch ist.
2. Die Indizes werden nach bestimmten Kriterien an definierten Terminen wie z. B. nach einer Fusion oder der Verringerung der Marktkapitalisierung verändert. Bereits seit Jahren nutzen professionelle Anleger diese Termine zu ihrem Vorteil. Im Jahr 2006 wurde geschätzt, dass Investoren im S&P 500 Verluste von 0,12 % pro Jahr aufgrund der Vorhersehbarkeit der Indexänderungen und des Timings erleiden<sup>7</sup>. Im Jahr 2017 wurde dies auf 0,09 %

geschätzt und als nicht mehr signifikant gewertet<sup>8</sup>, wobei dies auf Basis des SPDR S&P 500 ETF allein eine Summe von 225 Mio. USD ausmacht.

3. Eine weiterhin starke Zunahme der passiven Anlagegelder kann Auswirkungen auf die Selektion von Aktien im Index haben sowie die Kontrollfunktion des Kapitalmarktes eventuell beeinträchtigen, wenn Unternehmen aufgrund ihrer Indexzugehörigkeit gekauft werden, aber nicht aufgrund ihrer Profitabilität. In den ersten Untersuchungen zeigt sich, dass das Wachstum der ETF-Anlagesummen zu einem Gleichlauf von Aktienerträgen führt und gleichzeitig sinkt die Reagibilität auf zukünftige Aktienerträge<sup>9</sup>. Die Autoren weisen mit einigem Recht darauf hin, dass die Vorteile von ETFs belegt sind, es hingegen an Analysen fehlt, wie sich ETFs auf das Wohl der Gesamtwirtschaft auswirken. Hier ist weiterführende Forschung geboten.
4. ETFs nutzen die Wertpapierleihe, um Einnahmen zu kreieren und gleichzeitig Kosten gering zu halten. Die Aufteilung der substantiellen Einnahmen von 0,23 % bis 0,28 % pro Jahr ist allerdings kaum transparent, da z. B. zwei der drei größten ETF-Anbieter in den USA, BlackRock und State Street zwischen 10 % bis 20 % dieser Einnahmen als Agent vereinnahmen<sup>10</sup>. Insofern sind auch hier weitergehende Untersuchungen zur Transparenz und Aufteilung der Einnahmen angebracht.
5. Die Corporate Governance Funktion von passiven Indexanlegern ist noch unklar. Lt. Medienberichten<sup>11</sup> hat im Proxy-Fight um Procter & Gamble die passive Anlageseite unterschiedlich abgestimmt und doch entscheidenden Einfluß gehabt: State Street Global Advisors und BlackRock haben gegen das Management von Procter & Gamble gestimmt, Vanguard dafür. Transparenz bei den Gründen für diese Entscheidungen und den Rechenschaftspflichten

sind wesentlich für eine gesunde Entwicklung des Kapitalmarktes. Ebenso darf die Corporate Governance Funktion der treuhänderisch verwalteten Vermögen nicht aus dem Blick geraten.

Wir halten fest, dass die ETFs ein weitaus komplexeres Themenfeld sind, als es auf den ersten Blick scheinen mag. Insbesondere in Bezug auf Transparenz und weitere Auswirkungen der Anlagen in ETFs besteht dringender Forschungsbedarf. ■

© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

*Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?*

*Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!*

**Prof. Dr. Ralf Wandmacher** ist an der accadis Hochschule im Fachbereich 2 Professor für *Finance and Entrepreneurship*. Er ist im Masterprogramm für die Module *Applied Finance* und *Shareholder Value Management* verantwortlich und lehrt im Bachelor u. a. *Mergers and Acquisitions* und *Entrepreneurship*. Seine Forschung konzentriert sich auf angewandte und digitale Finanzthemen sowie im Bereich Corporate Governance auf den Schwerpunkt Versorgungsbezüge.



## Quellen

- <sup>1</sup> Statista (2017).
- <sup>2</sup> vgl. State Street Global Advisors 2017.
- <sup>3</sup> vgl. Petajisto 2017, S. 26.
- <sup>4</sup> vgl. Petajisto 2017, S. 24.
- <sup>5</sup> vgl. Petajisto 2017, S. 30.
- <sup>6</sup> vgl. SIX Swiss Exchange 2017, S. 5.
- <sup>7</sup> vgl. Chen, Noronha & Singal 2006, S. 45.
- <sup>8</sup> vgl. Kappou 2017, S. 22.
- <sup>9</sup> vgl. Israeli, Lee & Sridharan 2017, S. 1079.
- <sup>10</sup> vgl. Blocher & Whaley 2016, S. 24f.
- <sup>11</sup> vgl. Hirsch 2017.

## Bibliografie

Blocher, J./Whaley R. (2016): Two-Sided Markets in Asset Management: Exchange-Traded Funds and Securities Lending. Vanderbilt Owen Graduate School of Management Research Paper No. 2474904. <https://ssrn.com/abstract=2474904>. Zugriff: 21.10.2017.

Chen, H./Noronha, G./Singal, V. (2006): Index Changes and Losses to Index Fund Investors. In: Financial Analysts Journal, Vol. 62, no. 4, S. 31-47.

Hirsch, L. (2017): P&G says shareholders reject Peltz's bid for board seat by slim margin, activist says vote a dead heat.

<https://www.cnbc.com/2017/10/10/procter-gamble-shareholders-vote-against-adding-nelson-peltz-to-board.html>. Zugriff: 21.10.2017.

Israeli, D./Lee, C./Sridharan, S. (2017): Is There a Dark Side to Exchange Traded Funds? An Information Perspective. In: Review of Accounting Studies, Vol. 22, S. 1048-1083.

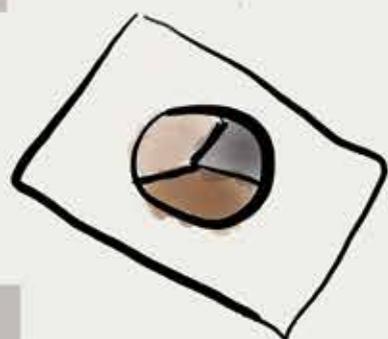
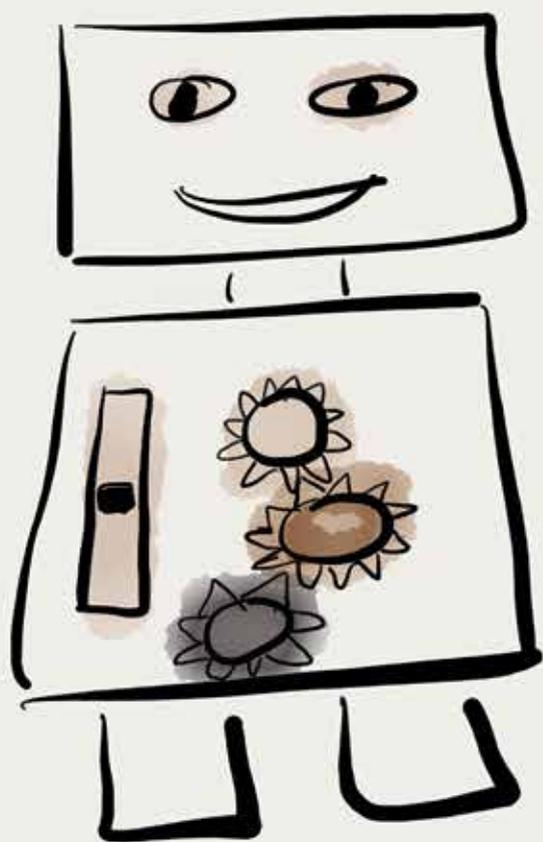
Kappou, K. (2017): The Diminished Effect of Index Rebalances. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2971211>. Zugriff: 21.10.2017.

Petajjisto, A. (2017): Inefficiencies in the Pricing of Exchange-Traded Funds. In: Financial Analysts Journal, Vol. 73, no. 1, S. 24-54.

State Street Global Advisors (2017): SPDR S&P 500 ETF. <https://us.spdrs.com/en/etf/spdr-sp-500-etf-SPY>. Zugriff: 21.10.2017.

Statista (2017): Development of assets of global Exchange Traded Funds (ETFs) from 2003 to 2016 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/224579/worldwide-etf-assets-under-management-since-1997/>. Zugriff: 21.10.2017.

SIX Swiss Exchange (2017): SIX Swiss Exchange Indices. Stand: 18.09.2017. [https://www.six-swiss-exchange.com/downloads/indexinfo/online/share\\_indices/smi/smifamily\\_rules\\_de.pdf](https://www.six-swiss-exchange.com/downloads/indexinfo/online/share_indices/smi/smifamily_rules_de.pdf). Zugriff: 21.10.2017.



Finanzen

## **Automatisches Vermögensmanagement – Lassen Sie Ihr Geld schon arbeiten?**

Die moderne Vermögensverwaltung erlebt einen Sturm an neuen Ideen. Neue Anbieter wie Robo-Advisors und neue Anlagekategorien, etwa passive Anlageformen, erschließen die Welt der Vermögensanlage. Zu den bisherigen Zielgruppen mit hohem Finanz-Vermögen gesellen sich neue Kundengruppen, die keine oder geringe Anlagesummen einmalig oder monatlich aufbringen müssen, um neue Services in der Vermögensanlage nutzen zu können.

*Prof. Dr. Ralf Wandmacher*

### **Der Aufstieg der Robo-Advisors**

Vermögensberatung war lange Kunden mit hohem Vermögen vorbehalten. Wer ein geringeres Vermögen hatte oder erst im Vermögensaufbau war, hatte keine Möglichkeit bezüglich einer persönlichen Anlagestrategie, ausgerichtet auf individuelle Risikoneigung und Anlageziel.

In den USA erhalten 68 % der Erwachsenen keine professionelle

Finanzberatung und 45 % wissen nicht, wo sie Beratung bekommen können<sup>1</sup>. An dieser Stelle setzen Robo-Advisors mit standardisierter Vermögensanlage und geringen Kosten an. Sie zielen auf eine Abstimmung des Anlageziels mit dem Risikobudget des Kunden. Hierzu werden in vielen Fällen passive Anlageinstrumente wie Exchange Traded Funds (ETFs) genutzt, seltener aufgrund von höheren Kosten aktiv gemanagte Fonds, dafür Mischungen aus Aktien und ETFs sowie sog. Smart Beta Indizes, die sich auf einen Faktor wie günstige Bewertung oder auf eine Mehrzahl an Faktoren fokussieren.

Die Standardisierung wird neben der Beschränkung auf bestimmte Anlageinstrumente auch in der Umsetzung deutlich. Dies geschah bei den Robo-Advisors 1.0 auf Basis einfacher Algorithmen, bei Robo-Advisors 2.0 auf Basis der modernen Portfoliotheorie und deren Weiterentwicklungen. Künftig ist es denkbar, dass Robo-Advisors Daten über selbstlernende Netze verarbeiten. Schon heute nutzen große Finanzinstitutionen künstliche Intelligenz, z. B. BlackRock Aladdin, Goldman Sachs Kensho und Deutsche Bank Sqream<sup>2</sup>.

Die Daten für die Portfolio-Optimierung beruhen allerdings auf der Vergangenheit, denn die von Robo-Advisors benutzten Algorithmen antizipieren nicht die Zukunft. Künstliche Intelligenz in Verbindung mit Verhaltenswissenschaften könnte dies eventuell ändern.

### Wirtschaftliche Fakten

Die Ausgaben von Robo-Advisors sind weltweit noch unterschiedlich. Während der Marktführer Scalable Capital in Deutschland 0,75 % pro Jahr berechnet, ist der Marktführer Vanguard Personal Advisor Services bei Kosten von 0,3 %, Charles Schwab Intelligent Portfolios bei 0 % und die von Finanzinstituten unabhängigen Robo-Ad-

visors Betterment and Wealthfront bei 0,25 % Aufwendungen pro Jahr. Die Ausgaben der ausgewählten Anlagen sind von der Anlageform abhängig und erhöhen die reinen Kosten der Robo-Advisor. Scalabe Capital schätzt durchschnittlich 0,25 % Aufwendungen pro Jahr für die zugrunde gelegten ETFs.

Die Fokussierung auf ETFs ist heute noch verständlich für Robo-Advisors, da sie einfach große Portfolios abbilden können. Allerdings bilden die verwendeten ETFs einen weiteren Kostenfaktor, der künftig durch die direkte Anlage bei großen Anlagebeständen abgelöst werden kann.

Die Profitabilität der Robo-Advisors muss im langfristigen Interesse des Kunden gesehen werden. Sollten sich auch in Deutschland die

**Abb. 1: Verwaltetes Vermögen von Robo-Advisors in Deutschland<sup>3</sup>**

11.09.17	Robo-Advisors in Deutschland 875 Mio. EUR*	Vermögen in Mio. EUR
1.	Scalable Capital	350
2.	LIQID (Quandt Group)	130 *
3.	Quirion (Quirin Bank)	75
4.	Sutorbank (inkl. Growney)	60
5.	Whitebox	60 *
6.	Growney	50
7.	Cominvest-Robo (Commerzbank)	50 *
8.	Easyfolio (Hauck & Aufhäuser)	49
9.	Fintego (Commerzbank)	40 *
10.	Investify	35
*estimate TechFluence		

**Abb. 2:** Verwaltetes Vermögen von Robo-Advisors in den USA<sup>4</sup>

31.08.17	Robo-Advisors in den USA 150 Mrd. EUR*	Vermögen in Mio. EUR
1.	Vanguard	83
2.	Charles Schwab	19,4 *
3.	TD Ameritrade	16
4.	Betterment	10
5.	Wealthfront	7,5
6.	Fidelity GO	5
7.	Personal Capital	5
8.	Bloom	1,1
9.	Future Advisor	1
10.	Assetbuilder	0,7
*estimate TechFluence		

Aufwendungen in Richtung der Kosten in den USA mit 0,25 % pro Jahr entwickeln, müssten hiervon die Ausgaben des Robo-Advisors und die Kunden-Akquisekosten gedeckt werden. Die Marketingkosten werden von Morningstar in den USA auf 300 USD pro Kunden geschätzt und auf 1.000 USD für jedes Netto-Konto<sup>5</sup>.

Robo-Advisors haben daher das Ziel, strategische Partnerschaften aufzubauen, um die Akquisekosten gering zu halten. Exemplarisch ist Scalable Capital und Whitebox zu nennen. Scalable Capital arbeitet seit Januar 2017 mit der Siemens Private Finance zusammen und seit September 2017 mit der ING Diba. Der Robo-Advisor Whitebox hat im September 2017 eine Partnerschaft mit der Volkswagen Bank angekündigt.

## Ausblick

Traditionelle Banken, Asset-Manager und Vermögensverwalter haben Angst, ihr bisheriges Geschäft durch den Einsatz von Robo-Advisors zu kannibalisieren. Allerdings zeigen Entwicklungen in den USA, dass bestehende Finanz-Institutionen die größten Chancen haben, ihre Kunden über Robo-Advisors zu bedienen<sup>6</sup>. Dies wird insbesondere ersichtlich an den verwalteten Vermögen von Vanguard und Charles Schwab in Abbildung 2.

Heute gibt es Robo-Advisors in verschiedenen Formen, einmal als Online Robo-Advisor ohne persönliche Berater, hybride Robo-Advisors mit Beratern und höheren Kosten (z.B. Betterment) sowie Robo-Plattformen, die ihre Technologie Banken anbieten (z. B. Sina von Santander in Zusammenarbeit mit vaamo).

Neue Mitbewerber sind Technologie-Unternehmen, die bereits heute erfolgreich im Finanzbereich sind<sup>7</sup>:

- Ant Financial Services Group mit 324 Mio. Nutzern und 210 Mrd. in Einlagen
- Apple Pay Plattform wuchs 450 % im Jahresvergleich per Juni 2016
- Facebook expandiert sein Nutzer-zu-Nutzer Zahlungssystem zu WhatsApp
- 15 % der Nutzer von Amazon haben bereits eine Amazon-Kreditkarte

Die technologischen Schwellen für den Eintritt in den Markt für Robo-Advisors sind gering: Sowohl die einfachen Algorithmen der

Robo-Advisors 1.0 wie auch die Nutzung der modernen Portfolio-Theorie und ihrer Weiterentwicklungen sind für die Technologie-Unternehmen einfach zu adaptieren.

Spannend wird der Einzug von künstlicher Intelligenz und der Kampf der Banken, Asset-Manager, Vermögensverwalter, Robo-Advisor und Technologie-Unternehmen um die Vermögensverwaltung der Zukunft! ■

© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

*Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?*

*Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!*

**Prof. Dr. Ralf Wandmacher** ist an der accadis Hochschule im Fachbereich 2 Professor für *Finance and Entrepreneurship*. Er ist im Masterprogramm für die Module *Applied Finance* und *Shareholder Value Management* verantwortlich und lehrt im Bachelor u. a. *Mergers and Acquisitions* und *Entrepreneurship*. Seine Forschung konzentriert sich auf angewandte und digitale Finanzthemen sowie im Bereich Corporate Governance auf den Schwerpunkt Versorgungsbezüge.



## Quellen

- <sup>1</sup> vgl. Viceira, Nolan, Rogers, Runco 2017.
- <sup>2</sup> vgl. Crosman 2017.
- <sup>3</sup> vgl. Mellinghoff 2017.
- <sup>4</sup> vgl. Mellinghoff 2017.
- <sup>5</sup> Wong 2015.
- <sup>6</sup> vgl. Viceira, Nolan, Rogers, Runco 2017.
- <sup>7</sup> vgl. Viceira, Nolan, Rogers, Runco 2017.

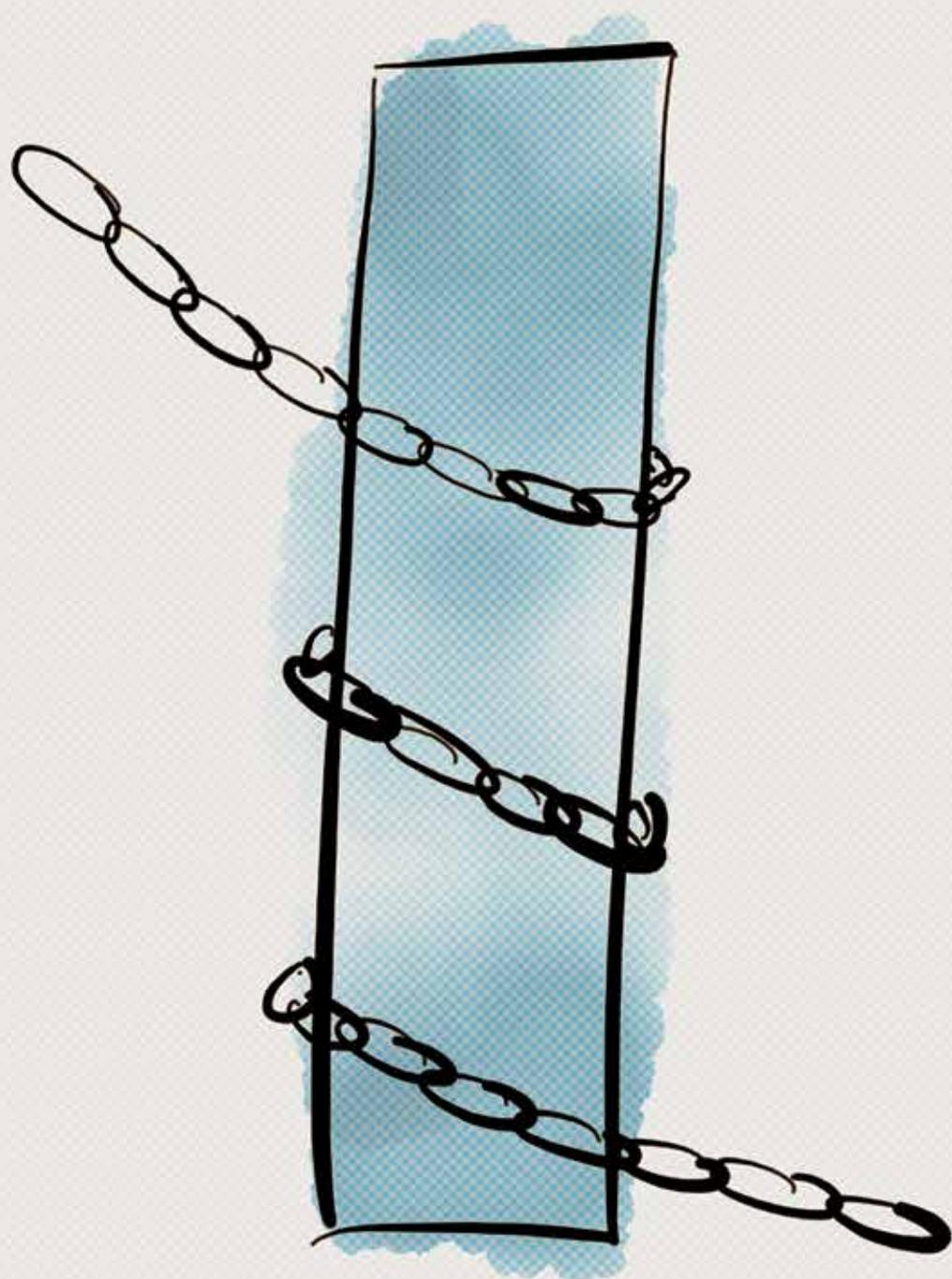
## Bibliografie

Crosman, P. (2017): Beyond Robo-Advisers: How AI Could Rewire Wealth Management. <https://www.americanbanker.com/news/beyond-robo-advisers-how-ai-could-rewire-wealth-management>. Zugriff: 18.10.2017.

Mellinghoff, M. (2017): Scalable Capital develops the robo advice market in Germany and Europe. 14.9.2017. <http://www.techfluence.eu/investtech.html>. Zugriff: 17.10.2017.

Viceira, L., Nolan, P., Rogers, T. & Runco, A. (2017): Could the Big Technology Companies of Today Be the Financial Advisers of Tomorrow? In: MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview-mit-edu.cdn.ampproject.org/c/sloanreview.mit.edu/article/could-the-big-technology-companies-of-today-be-the-financial-advisers-of-tomorrow/amp/> Zugriff: 17.10.2017.

Wong, M. (2015): Hungry Robo-Advisors Are Eyeing Wealth Management Assets In: Morningstar Equity Research, 31st March 2015.



Politik

## Authoritarian Populism – Threatening the International Liberal Order?

The international political system might be at an 'inflection point'. Traditional Western powers are under attack – currently more from forces within the West than from outside. The authoritarian right addresses the discontents of those that feel 'left behind' – a development that one might trace back to the 80s of Thatcher and Reagan. The so called Elite needs to wake up to holistically understand the even more dramatic and dividing change digitalization keeps ready for us.

*Prof. Raphael de Kadt*

The international political system, not least the international liberal order, is at an 'inflection point'. This is arguably the most significant moment of inflection since the collapse of the state-socialist systems in Eastern Europe and the Soviet Union in 1989 - 1991. This moment of 'inflection' is most markedly evident in the rise of populist movements, both of the left and the right, though mostly of the authoritarian right, in countries that had long been thought to be 'consolidated' liberal democracies. There is, however, another dimension to this 'inflection': that dimension is the rise of major new global powers that are likely to contain what was – since the end of the First World

War and very notably after the conclusion of the Second World War (and especially after the implosion of the state-socialist systems), the unrivalled hegemony of the United States of America. How these two dimensions will intersect will be decisive for the future shape of the global political, economic and cultural context.

### **‘Nativism’ on the rise**

The rules by which the present Western-dominated institutional order is defined may well come to be contested, both by rising powers such as China, India and Russia and by forces that have been unleashed within the ‘West’ itself. The extent to which the rising powers will play according to the presently operative rules, such as those that inform institutions such as the United Nations, the IMF, the World Bank and the WTO, among many others, is difficult to determine. Much more easily established is the direction that the populist forces mobilized within ‘the Western system of power’ would like to see the international system evolve. A common thread that runs through the populist movements and the policy platforms of their leaders, that have gained prominence over the past few years, is a hostility to ‘globalization’. Another thread, particularly marked among the right wing movements, is the recourse to what I have termed ‘Nativism’. I prefer this term to ‘nationalism’ to describe these movements and their leaderships. The reason is that nationalisms can be inclusivist, and can embrace an ethos of tolerance of diversity and of respect for the political and moral equality and dignity of all who are citizens, and who subscribe to and act in accordance with, the values enshrined in their own constitutions.

For much of the twentieth century, the United States of America embodied that mode of nationalism, as – in its own way - has post World

War II Germany. They have both been nation-states that, broadly, have reflected the values of an `open society`. The new `Nativisms` by contrast, are `exclusivist` – as has been demonstrated in the rhetoric that appealed to Donald Trump`s political base, and that has marked the political discourses of Marine Le Pen, Geert Wilders, Victor Orban and the AfD. The referendum that led to Brexit witnessed the deployment of an `exclusivist` narrative articulated by figures such as Nigel Farage. It is interesting to note that there appears, also, to be some connectivity between the leaders of these right wing movements, they do suggest a `transatlantic nexus` among significant right wing segments of well-established liberal democratic societies.

The question that one has to address is why these movements and their associated discourses have arisen. I am disposed to agree with Edward Luce in his brilliant new book, `The Retreat of Western Liberalism`, that these movements have been in the making for a long while and that – although the proximate drivers of the rise of the AfD and the Trump `base` may differ, their roots are structural and systemic. Thus, as Luce points out, Trump, Le Pen and Wilders are symptoms, not causes, of the discontent that characterizes many of the supporters and key constituencies of these movements.

### **Discontent despite richer-than-ever?**

What then are these structural and systemic factors? I would suggest that the deeper, underlying discontents have been long – almost forty years – in the making. There is a paradox that one needs immediately to confront: these movements speak to discontents among significant portions of the populations of OECD countries (the wealthiest in the world) – and perhaps especially in the USA and

Great Britain – that go back to the `retrenchment of the state` that began after 1979 (another global `inflection` year) under the aegis of Margaret Thatcher`s government in the United Kingdom and, slightly less heavy handedly, in Ronald Reagan`s USA. This period witnessed the decline, on balance, of regulation and the reduction of state benefits to significant segments of the respective populations. Pensions were often privatized, the overall scope of regulation was reduced and – while the countries became wealthier on a real per capita GDP and overall basis-, the benefits were not evenly distributed.

So the paradox is that we live in an era where all the overall indicators of human well-become are better than they have ever been in all of recorded history, yet there are stirrings of discontent in some of the world`s richest countries. This is because, as in all processes of modernization, there are winners and losers.

The principal challenge and contestation comes from the ranks of the losers. Thomas Piketty brought this to global attention with his important book, `Capital in the Twenty-First Century`, but most serious economists such as Nobel Laureates Angus Deaton and Jean Tirole concur. The middle and working classes in the USA, and other countries, have seen their wages either tread water or decline. Even full employment appears not to have the wage-raising effects it is usually associated with. The factors behind this are many, but briefly, they include globalization, with the mobility of capital being greater than the mobility of labour, emerging economies producing goods more cheaply thus causing job losses in some sectors of the advanced economies and – most importantly in my view – the impact of the third and fourth industrial revolutions. As the World Economic Forum has recently noted, well over 80 % of jobs lost in advanced economies are lost to automation, robotization and other drivers of technological change.

## Feeling 'left behind'

Thus there is every good reason for those who feel 'left behind' to protest and to feel angry or let down. They also feel hostile to 'Establishment elites' who have presided over these developments, and are distrustful of experts, technocrats and – especially since the financial crash of 2008 – the 'Wall Street' and other financial elites, who have been among the principal beneficiaries of, as Piketty might put it, the marked increase of returns to capital as against the returns (or non-returns) to labour.

Such circumstances are grist to the mill of populist politicians, whether they be politicians of principle or opportunists. These dep politicians deploy the standard techniques of populist demagogues: inflammatory rhetoric, finding scapegoats (such as Jews in Hitler's case, Muslims and Mexicans in Donald Trump's case or more generally 'non-natives') whoever they may be. This is neatly summed up in the expression to 'take back one's country'. The ready deployment of historical myth comes in handy too. And, if we were to invert Clausewitz' famous dictum that war is the continuation of politics by other means, and suggest that 'politics is the continuation of war by other means', we should be mindful of the fact that the first victim of war is truth. One of the features of the populist upsurge is its leaders' antipathy to science and evidence based policy. This is especially notable at present in the case of the USA – reflected, for example, by Donald Trump withdrawing the USA from the Paris agreement.

One should note that everywhere that authoritarian populism has won political victories, the consequences have ranged from dreadful to disastrous. One need just cite Chavez' Venezuela or Argentina under the Perons to illustrate the point. Protectionist policies of the kind advocated by Donald Trump on his campaign trail will have deleterious consequences for both the American and global economies

– apart from inciting ethnic hatred and tearing apart the social fabric. After all, as both Francis Fukuyama and Adam Przeworski have noted, liberal democracy is – for all its flaws – the best form of political association that human beings have so far crafted to handle the challenges of `living together` in ways that are productive and make for a `commodious life` as Hobbes would have put it.

We live in perilous times – albeit that Steven Pinker correctly argues that we are also living in the most peaceful period in human history. However, the loss of the authority, and the decline of the acceptance of the dominance, of a hegemonic power by new rising powers is, as the late A.F.K. Organski so brilliantly showed, also historically associated with periods of warfare.

So with the prospect of liberal democracies hollowing themselves out from within, and the USA`s continued hegemony in doubt – especially if it retreats behind protectionist and nativist walls – we might well be at the threshold of a new era of global wars.

### **Elites, wake up!**

So what is to be done? As Nancy Bermeo has argued in her superb book, `Ordinary People in Extraordinary Times`, democracies are never failed by ordinary people. Elites fail them. So it is now the task of elites to address the underlying structural and systemic factors. Economic growth is important and necessary, but not sufficient. Structural inequality and the attenuation of the sense of alienation and relative deprivation that those left behind feel needs to be addressed. We know from Christian Houle`s work that inequality is bad for democratic consolidation. The pillars of liberal democracy, as specified by Francis Fukuyama – an efficient state, the rule of law

and government accountability – must, at all costs, be defended. So too must the essential freedoms of speech, the press, association and assembly. `Folk Devils` should not readily become `moral panics`, to use the words of Stanley Cohen. And – perhaps most critically – our global institutional arrangements should not continue to fall behind, as Francis Fukuyama has recently suggested, the advances of technology. Driverless trucks may be great for profits and productivity, but their social consequences must be anticipated and addressed. The key to much of this is education – because education appears to be the new, most important, driver of class inequality in contemporary advanced economies. ■

**Prof. Raphael de Kadt** ist im Fachbereich 4 *Economics and Law* Professor für *Global Politics*. Er stammt aus Südafrika und ist zwischen den Kontinenten unterwegs. Neben seiner Professur an der accadis Hochschule lehrt er auch am St. Augustine College in Johannesburg und zuvor an unserer südafrikanischen Partnerhochschule, der UKZN in Durban. Darüber hinaus ist er Research Fellow der Helen-Suzman-Foundation.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

*Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?*

*Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!*

## Literature

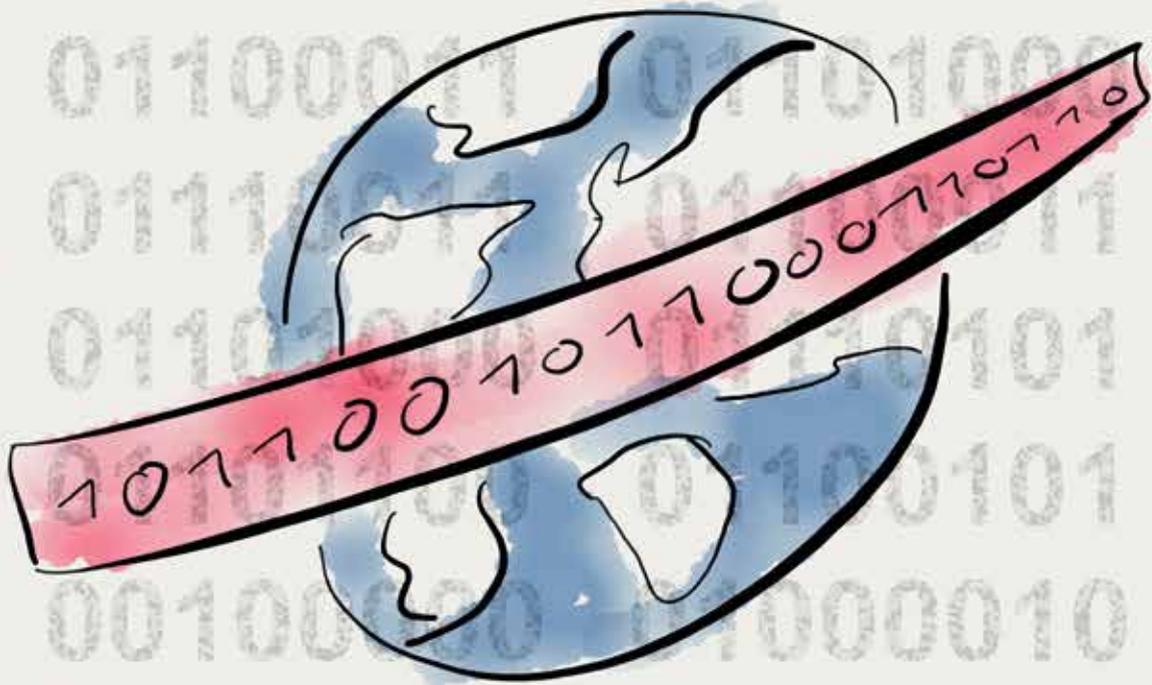
Bermeo, Nancy (2003): *Ordinary People in Extraordinary Times: The Citizenry and the Breakdown of Democracy*. Princeton University Press.

Luce, Edward (2017): *The Retreat of Western Liberalism*. Little, Brown.

Fukuyama, Francis (2014): *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalisation of Democracy*. Profile Books Ltd.

Piketty, Thomas (2014): *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press.

011000001 011000011  
011000011 011000001  
01100100 01101001  
01110011 001000000  
01001000 01101111  
01100011 01101000  
01110011 01100011  
01101001 0110101  
00100000 01000010  
01100001 01100100  
00100000 01001000  
01101111 01101101  
01100010 01110101  
01110010 01100111



## Digital Business überall – Zwei neue Studiengänge an der accadis

Disruptive Umwälzung oder alles nur Hype? So oder so, an dem Begriff Digitalisierung kommt man derzeit nicht vorbei. Unternehmen suchen händeringend Mitarbeiter, die die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für das eigene Unternehmen identifizieren und vorantreiben können und dabei – New Economy lässt grüßen – grundsätzliche wirtschaftliche Zusammenhänge nicht ausblenden. Die accadis geht dafür mit zwei neuen Studiengängen an den Start.

*Maria Ratz*

Glaubt man wissenschaftlichen Studien, Wirtschaftsexperten oder auch den Medien, so ist die Digitalisierung der aktuelle Megatrend unserer Zeit. Unternehmen können sich diesem nicht mehr entziehen. Das Schlagwort „Digitalisierung“ wirkt omnipräsent und doch ist es bisher kaum gelungen, den Begriff definitorisch abzugrenzen. Es rein als technologischen Wandel zu beschreiben, verfehlt die Ausmaße, die der Megatrend Digitalisierung umfasst. Das Thema ist zwar nicht über Nacht entstanden, sondern eine Folge der technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre bzw. sogar Jahrzehnte, aber es wirft gegenwärtig viele Fragen auf. Unbestritten dabei ist, dass die Digitalisierung zu großen Veränderungen

in Unternehmen führt und diese zumindest in Teilen vor enorme Herausforderungen stellt – sei es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung von existierenden oder neuen Geschäftsfeldern, der Prozessgestaltung, der technischen Infrastruktur oder auch in der Personalpolitik. Während einige Global Player wie Google, Amazon, Airbnb sicherlich als Vorreiter herausstechen, gehen viele - besonders auch kleine und mittelständische Unternehmen – gerade die ersten digitalen Schritte. Manager, die diesen Transformationsprozess erfolgreich leiten und begleiten können, werden von der Wirtschaft dringend benötigt. Denn nur die Unternehmen, die sich auf die Digitalisierung einlassen und deren Chancen suchen, werden von ihr profitieren können.

Die accadis Hochschule Bad Homburg bietet daher ab Oktober 2018 zwei neue Studiengänge im Bereich Digitalisierung an – sowohl im Bachelor als auch im Master – um den akademischen Nachwuchs auf diese Herausforderungen vorzubereiten und Digital Business-Experten für Unternehmen auszubilden.

Der Bachelor-Studiengang **Digital Business Management B.A.** beschäftigt sich dabei über drei Jahre inhaltlich mit den Schwerpunkt-Modulen *Digitale Strategien und Geschäftsmodelle*, *Global Digital Transformation and Society*, *Datensicherheit und Compliance* sowie *Internet and Social Media Marketing*. Der Studiengang soll die Studierenden darauf vorbereiten, in der dynamischen digitalisierten Wirtschaft souverän zu agieren und vermittelt dabei die Modelle und das Handwerkszeug, Unternehmen auf dem digitalen Markt etablieren bzw. konkurrenzfähig halten zu können. Der zweijährige, rein englischsprachige Master-Studiengang **Digital Business Strategy M.A.** geht noch einen Schritt weiter und macht sich die größere Praxiserfahrung der meisten Masterstudierenden zu Nutze. Digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln ist das Eine, diese dann auch in einem traditionellen Unternehmensumfeld erfolg-

reich umzusetzen etwas Anderes. Daher spielen *Change-Management und Intrapreneurship* im Masterprogramm eine größere Rolle. Hier gilt es, die mögliche Kluft zwischen traditioneller Unternehmenskultur und digitalem Spirit zu erkennen und unternehmensspezifisch zu überwinden.

Besonders Digital Natives, sprich die Generationen, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind, können mit solchen Studienangeboten ein zukunftsweisendes Kompetenzprofil entwickeln, das von Unternehmen mehr denn je nachgefragt wird. Denn neben ihrer eigenen digitalen Prägung verfügen sie über fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen, ergänzt um die nötige Fachexpertise im digitalen Umfeld. ■

**Maria Ratz** ist Doktorandin an der accadis Hochschule Bad Homburg. Sie hat an der accadis den Bachelor in *International Sports Management* und an der Universität Jena den MBA absolviert. Nach Stationen bei *Etengo* und dem *Deutschen Turnerbund* verstärkt sie die *Sportmanagement-Research-Gruppe* der accadis.

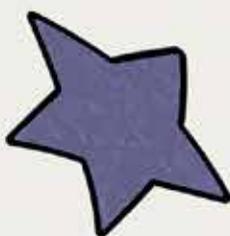
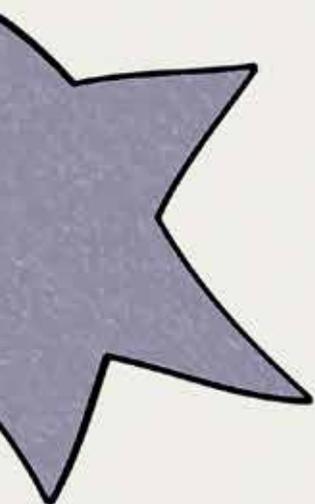


© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

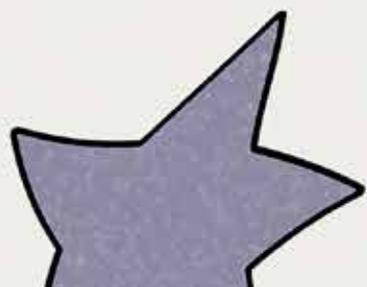
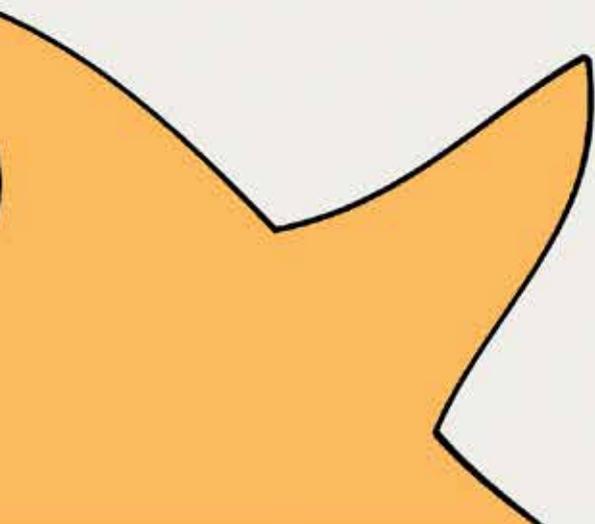
Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

P.S.: Wer kann den digitalen Code im Hintergrund des Kapitelbilds entziffern? Unter den Einsendern der richtigen Lösung (bis 30. April 2018 an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)) werden accadis T-Shirts verlost.



**DIE  
BESTE**

A large yellow five-pointed star with a black outline is the central focus. The words "DIE" and "BESTE" are written in a bold, purple, blocky font with black outlines, overlapping the star. Below the star, there are several short, parallel purple lines radiating downwards, suggesting a bright light or a spotlight effect.

## Rankings – Wenn alle die Besten sind, ist das Beste vielleicht nicht gut genug

Über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit von Hochschul-Rankings wurde schon viel diskutiert. Dass sich zahlreiche Institutionen nach einem Ranking mit den gleichen Superlativen schmücken (alle sind die „Besten“; Donald Trumps faktenfreie Rhetorik lässt grüßen), trägt dann leider auch nicht zur Glaubwürdigkeit bei. Unabhängig davon blickt die accadis auf ein erfolgreiches Rankingjahr 2017 zurück. Im nationalen Zeit/CHE-Ranking und im internationalen u-multirank konnte sich die accadis in ihren profildbildenden Dimensionen sehr gut platzieren.

*Prof. Dr. Florian Pfeffel, Markus Losert*

Die „beste private Wirtschaftshochschule“ hier, „Deutschlands beste private Hochschule“ da. Es mangelt nicht an Superlativen nach einer neuen Rankingrunde. Die im letzten Jahrzehnt geäußerte Kritik an Rankings, dass durch die Verdichtung auf einen Scoringwert unterschiedliche Profile über einen Kamm geschoren werden, haben sich die Seriöseren der Rankinganbieter, wie etwa das CHE, zu Herzen genommen. Sie sprechen ganz bewusst von den separaten Bewertungen verschiedener Dimensionen (z. B. Lehre, Forschungsleistungen, regionale Vernetzung, Internationalität, Tech-

nologietransfer etc.), ohne diese zu einer Kennzahl zu aggregieren. Sie wollen den Stakeholdern – Studieninteressenten, aber auch Unternehmen – die Möglichkeit geben, die für sie jeweils individuell unterschiedliche Relevanz der einzelnen Kategorien mit den eigenen Erwartungen bzw. Ansprüchen zu matchen. Das klingt nicht verkehrt. So legt der eine Studieninteressent vielleicht auf den Anschluss zur Spitzenforschung wert, wohingegen es dem anderen eher um kleine Lerngruppen geht. Während der eine vor allem die regionale Vernetzung schätzt, sucht der andere die internationale Ausprägung.

Das hindert einige Institutionen nicht daran, die oben genannten Superlative aus der Schublade zu ziehen. Das Schöne daran: Durch die zahlreichen Einzel-Kategorien kann sich jeder diejenigen raussuchen, in denen er gut abschneidet. Das PR-Instrumentarium von Filialhochschulen nutzt dann gerne noch die Verallgemeinerung der Ergebnisse ihres relativ besten Standorts. Wenn das noch nicht reicht, kann man ggf. noch ein bisschen die alphabetische Sortierung zu Hilfe nehmen (optimale Ausgangssituation für die accadis :-)) oder regionale oder inhaltliche Abgrenzungen nutzen, bis man dann ganz oben steht.

Eine Hochschule der leiseren Töne wie die accadis schaut gerne etwas differenzierter darauf. Wir brauchen keinen Hehl daraus zu machen, dass wir als praxisorientierte Hochschule im Forschungsmaß von Zitationsindizes und Drittmiteinnahmen sowie als Business School in der Kategorie Technologietransfer eher nicht die Top-Positionen belegen. Um so mehr freut es uns, dass die beiden Rankings, an denen wir teilgenommen haben (CHE und u-multi-rank) sowohl national wie international unser Profil treffen. Als persönliche Hochschule, die eine lange Lehrtradition hat, wurden uns Top-Positionen gerade in der Lehre bescheinigt: Lehrangebot, Studiensituation, Einführungsveranstaltungen, Abschlüsse in der Re-

gestudienzeit sind hier einige der Detailkriterien, bei denen wir uns in der Spitzengruppe behaupten konnten. Darüber hinaus schneiden wir bei den für unseren Anspruch wichtigen Kriterien Internationalität und Praxisbezug gerade im internationalen Ranking sehr gut ab.

Dass gerade private Hochschulen mit persönlichem Anspruch und daher einer überschaubaren Größe und familiärem Setting vor allem dann punkten, wenn sie ein klares Profil haben und damit Schwerpunkte setzen können, sollte nachvollziehbar sein. Insofern freut es uns, dass sich unser intern definierter Profilanpruch in der externen Wahrnehmung der Rankings sehr gut wiederfindet. Nicht mehr, aber auch nicht weniger! ■

**Prof. Dr. Florian Pfeffel**, Präsident der accadis Hochschule Bad Homburg, leitet den Fachbereich *Management and Strategy* und ist Mitglied der *Sportmanagement-Research-Gruppe* der accadis. Er lehrt in den Bachelor- und Master-Studiengängen Management und Methodenkompetenz.



**Markus Losert** leitet die Abteilung Hochschulmarketing. In dieser Funktion stellt er sicher, dass sich auch die Anforderungen des Marktes in den Curricula der accadis Hochschule widerspiegeln. Darüber hinaus begleitet er zusammen mit ehemaligen Agenturkollegen das Modul *Kommunikationspolitik und Werbung*.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!



## Money, money, money – Über Stipendien, Chancen und Verantwortung

Unter der Überschrift *Money, money, money* hatte im letzten denkpunkt eine Masterstudentin aufgezeigt, wie sie sich ihr Studium über eine Werkstudententätigkeit kofinanziert hat. Darüber hinaus gibt es an der accadis eine Vielzahl an Stipendien, die denjenigen Chancen eröffnen, die sich ein Studium an einer privaten Hochschule sonst nicht leisten könnten bzw. einen solch großen Budgetteil parallel zum Studium dazu verdienen müssten, dass das eigentliche Studium darunter leiden würde.

*Gerda Meini-Kexel*

Private Hochschulangebote sind zwangsläufig mit Gebühren verbunden. Und unabhängig von der Frage, inwieweit dies eine soziale Selektion fördert – deren Antwort ist im Vergleich zu staatlichen Hochschulen, die sich über Steuermittel tragen, also auch von denjenigen finanziert werden, die vom Ergebnis der Ausbildung nicht direkt profitieren, nicht so eindeutig, wie man auf den ersten Blick meinen mag - ist dies ein derzeit unausweichliches Faktum. Dies wird sich erst dann ändern, wenn private Hochschulen grundsätzlich in die staatliche Bildungsfinanzierung mit aufgenommen werden. Insbesondere vom Verband der privaten Hochschulen e. V. (VPH) wird diese Diskussion mit der Politik geführt. Aber im föderalen Sys-

tem wird noch einiges Wasser den Heuchelbach herunterfließen, bis sich grundlegendes an der Finanzierung der privaten Hochschulen ändern wird.

Auch wenn es an der accadis projektbezogene Drittmittel für Forschungsengagements gibt, finanziert sich der Studienbetrieb der accadis Hochschule ausschließlich aus den Studiengebühren. Und diese aufzubringen, ist für den Studierenden nachvollziehbarer Weise nicht immer einfach. Neben familiärer Unterstützung sind es auch studienbegleitende Jobs, Studienkredite oder Stipendien, die zur Finanzierung beitragen. Und was Letzteres betrifft, kann es sich aus unserer Sicht sehen lassen, wie die accadis Hochschule ihrer Verantwortung gerecht wird, Chancen für gute Studieninteressenten zu eröffnen, denen diese sonst verschlossen wären. Im Studienjahr 2016/17 wurden an der accadis Studiengebühren von über 115.000 EUR durch accadis-eigene Stipendien finanziert. 17 Bachelorstudierende und 7 Masterstudierende haben sich durch Voll- oder Teilstipendien ihren Traum vom Studium an der accadis verwirklichen können.

Dazu kommen externe Förderer, die Studierenden die Chance der accadis ermöglichen wollen. Sieben Deutschlandstipendien sind derzeit vergeben, bei denen externe Förderer monatlich je 150 EUR spenden, die durch den Bund um weitere je 150 EUR aufgestockt werden. Und dann gibt es große Partner, die sich für Studieninteressenten und Studierende in ganz bestimmten Studienrichtungen engagieren. Herauszuheben ist hier vor allem die Frankfurter Neue Presse (FNP), die seit 2011 schon siebenmal accadis-Studierende mit einem Vollstipendium unterstützt hat, wobei sie sich thematisch passend vor allem für die Studiengänge *International Business Communication* und *Media and Creative Industries Management* engagiert. Ein beeindruckendes und langjähriges Commitment! So möchte ich an dieser Stelle auch gerne die Gelegenheit nutzen,

mich im Namen der accadis bei allen Förderern unserer Studierenden – von Stipendiengebern bis Eltern – zu bedanken. Investments in Bildung sind immer eine gute Anlage – nicht nur für den jeweiligen Empfänger aufgrund anschließend lukrativerer Jobchancen, sondern auch für die Gesellschaft, die gut ausgebildete Führungskräfte dringender denn je gebrauchen kann. Wobei gut ausgebildet nie beim fachlichen aufhören darf. Wir brauchen Persönlichkeiten, die Verantwortung für Unternehmen, Mitarbeiter, Gesellschaft und schließlich auch unseren Planeten übernehmen ... können und wollen! Dafür ist jeder Euro gut eingesetzt! ■

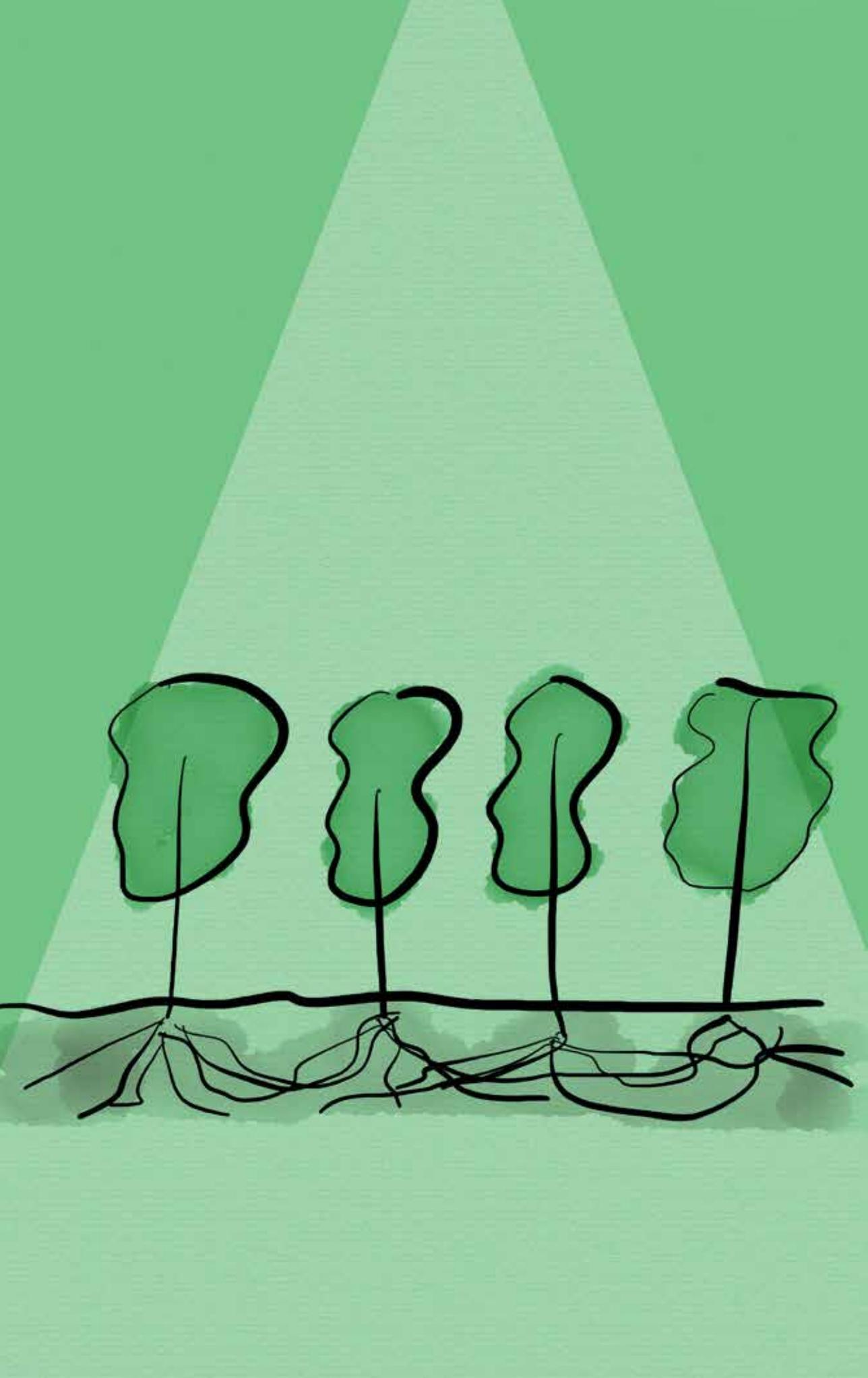
**Gerda Meinel** ist Bildungsidealistin, Geschäftsführende Gesellschafterin und Kanzlerin der accadis Hochschule Bad Homburg. Sie hat 1980 die Vorgängerinstitution gegründet und diese auf dem Weg zu einer staatlich anerkannten und international renommierten Fachhochschule erfolgreich geführt. Ihr Bekenntnis zu behutsamem und gesundem Wachstum, zur Ein-Standort-Strategie und zur Fortführung der Institution als Familienunternehmen ist Garant von Qualität und Persönlichkeit der accadis Hochschule.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!



## **PANDO. Ventures – Über Zitterpappeln und einen Start-up-Accelerator**

Die Digitalisierung setzt traditionellen Geschäftsmodellen mitunter ganz schön zu. An anderer Stelle eröffnet sie neue Möglichkeiten – für Gründer, für Unterstützer von Gründern oder auch gleich an der vermeintlichen Sollbruchstelle zwischen traditionellen Unternehmen und digitalem Aufbruch. Ein Alumnus der accadis Hochschule ist genau dort aktiv und will mit *Pando. Ventures* die attraktivste Adresse für digitale Entre- und Intrapreneure im Rhein-Main-Gebiet werden.

*Maximilian Gollner*

Ein eigenes Unternehmen gründen. Für viele ein Traum – und dennoch sind es nur wenige, die den Schritt wagen, die aus vertrauten Strukturen ausbrechen, die eigene Wege gehen. Für mich als Student der accadis Hochschule war schon früh klar: Mein Weg soll ein besonderer werden. Während der Studienzeit schwebte mir immer wieder etwas Eigenes vor. Nach der Übergabe meiner Bachelorurkunde kontaktierte ich Unternehmer aus dem Umkreis, um Anschluss an die Start-up-Szene zu finden – mit Erfolg.

Seit Mitte 2016 bauen wir mit *PANDO. Ventures* innovative Geschäftsmodelle auf. Im Rahmen eines Accelerator-Programms beteiligen wir uns an vielversprechenden Start-ups in der Frühphase. Gründer bewerben sich mit ihrer Idee oder ihrem Unternehmen und erhalten Zugang zu erfahrenen Unternehmern, Domain-Experten, kostenlosem Co-Working Space und Investoren. Das Programm ist zeitlich begrenzt und dauert ca. drei bis vier Monate.

## Über Zitterpappeln

Wer schon einmal ein eigenes Unternehmen gegründet hat, der wird bestätigen können, dass dieser Weg auch mit Widrigkeiten gepflastert ist. Vor allem in der Frühphase ist neben dem richtigen Netzwerk und dem passenden Umfeld emotionaler Beistand besonders wichtig. Hier kommt dann *PANDO. Ventures* ins Spiel, wobei wir den Anspruch haben, dass unser Name Programm ist. Pando bezeichnet eine Kolonie aus Zitterpappeln, die im US-Bundesstaat Utah beheimatet ist. Die einzelnen Bäume dieser Kolonie sind über ein Wurzelwerk miteinander verbunden und versorgen sich gegenseitig mit Nährstoffen, sobald einer der Bäume unterversorgt ist. Das macht Pando zum ältesten und größten lebenden Organismus der Welt. Dieser Gedanke bildet die Grundlage des Ökosystems der Start-Ups von *PANDO. Ventures*.

Darüber hinaus zeichnet sich *PANDO.* besonders durch eine Hands-On Mentalität aus, die es für Gründer im Rhein-Main-Gebiet – und ganz Deutschland – besonders attraktiv macht, ihr Unternehmen gemeinsam mit *PANDO. Ventures* zu gründen. Damit wollen wir der



Gründerszene frischen Wind einhauchen und uns als eigenständige Marke in den Köpfen von potenziellen Gründern verankern.

Die Philosophie von *PANDO* lässt sich als eine Synergie aus dem visionären Denken des Silicon Valleys und bewährtem deutschen Unternehmergeist beschreiben. Geprägt vom „Lean-Approach“ denken wir besonders markt- und kundenorientiert. Möglichst früh testen wir mit verschiedenen Methoden, ob Ideen nicht nur uns selbst oder den Gründern gefallen, sondern auch am Markt erste Traction aufweisen. Zu oft werden heutzutage Lösungen entwickelt, für die es kein Problem gibt. Daher legen wir Gründern nahe, schnell in den Austausch mit potenziellen Kunden und Partnern zu gehen, um zu erfahren, ob es tatsächlich einen Bedarf am Markt gibt. Wir sind Fans von pragmatischem Handeln und legen wenig Wert auf detaillierte Ausarbeitungen eines Business Plans, der Forecasts für die nächsten drei Jahre beinhaltet, aber dabei ohne jegliches Feedback vom Markt auskommt.

In nur einem Jahr schafften wir es Strukturen aufzubauen, die uns über 100 Bewerbungen für unser Programm einbrachten. Beteiligt haben wir uns schließlich an fünf – aus unserer Sicht – vielversprechenden Start-ups, wobei wir uns auf digitale Geschäftsmodelle mit niedrigen Markteintrittsbarrieren konzentriert haben. Im Vordergrund steht aber immer das Team, also die Personen, die mit ihren Ideen und Visionen Märkte verändern wollen. Wir konnten hautnah erfahren, dass eine Geschäftsidee niemals besser sein kann als das dahinterstehende Team. Die Menschen machen den Unterschied zwischen Erfolg oder Niederlage.



## Das aktuelle Portfolio

Die Start-ups aus der ersten Programm-Phase sind zum einen Smart-Collectors, eine Online Kunst-Leih Plattform, und zum anderen Radenbrock, ein digitaler Vermögensverwalter mit quantitativen Investment-Strategien. Für eines der Start-ups konnten wir bereits nach zwei Monaten erfolgreich eine erste Finanzierungsrunde im hohen 6-stelligen Bereich abschließen.

Aufbauend auf den Erfahrungen, Kontakten und Erfolgen der ersten Phase, konnten wir im Sommer in die nächste Runde starten. Weitere drei Start-ups aus den Bereichen Software im Bildungswesen (Sdui), automatisierte Videobearbeitung (Wesualize) und innovative Finanzanlagen (AIRA) gehören nun zur PANDO-Familie.



Im Laufe des Jahres erhielten wir für unsere Arbeit besonders viel Zuspruch aus Politik und Wirtschaft. Es besteht offensichtlich riesiges Potenzial im Rhein-Main-Gebiet, das sich auf exzellente Universitäten, gestandene Unternehmen und vorhandenes Kapital gründet. Auch immer mehr Geschäftsführer und Entscheider aus mittelständischen Unternehmen zeigten sich begeistert gegenüber neuen, digitalen und agilen Start-up-Methoden.

## Traditionelle Unternehmen auf die digitale Reise mitnehmen

Das hat im Herbst 2017 dazu geführt, dass wir neben unserem Beteiligungsgeschäft einen weiteren Geschäftsbereich eröffnet haben.

Mit *PANDO. Corporate* geben wir Unternehmern ihre visionäre Freiheit und Abenteuerlust zurück. Gemeinsam mit etablierten Unternehmen im Umkreis führen wir nun Workshops und Sprints durch, in denen wir neue Geschäftsmodelle und Ideen entwickeln und validieren, die sonst neben dem zehrenden Tagesgeschäft oftmals untergehen. Mit unserem frischen Beratungskonzept verbinden wir das Beste aus zwei Welten. Die Synergie aus agiler Start-up-Kultur und erfolgreich gewachsenem Unternehmertum ist unser Stein des Anstoßes für Innovation im deutschen Mittelstand. Im ersten offiziellen Geschäftsjahr 2017 haben wir somit erfolgreich einen Grundstein für den Aufbau eines funktionierenden Ökosystems im Bereich Digitalisierung und Innovation geschaffen. Mit einem starken Netzwerk peilen wir im Jahr 2018 an, die attraktivste Anlaufstelle für Innovation und Start-ups im Rhein-Main-Gebiet zu werden. ■



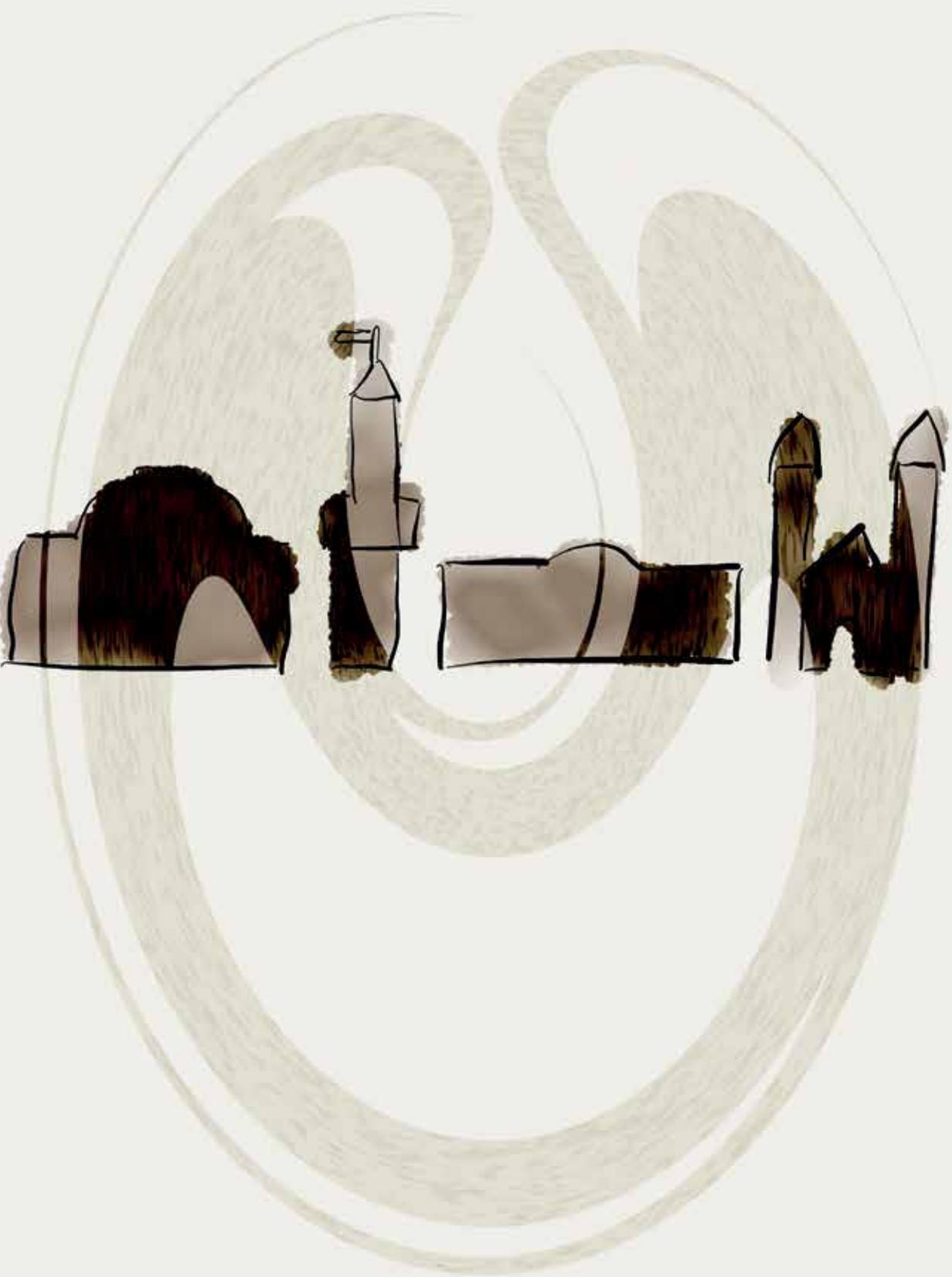
**Maximilian Gollner** hat an der accadis Hochschule Bad Homburg 2016 das Studium *International Sports Management B.A.* abgeschlossen. Mit seinem aktuellen Tätigkeitsschwerpunkt Venture Development und Recruiting ist er Junior Partner bei der PANDO. Ventures GmbH.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!



## **(Verlorene) Werte im Sport – Ein Rückblick auf die 3. Bad Homburger Sportmanagement-Tage**

Unter dem Titel „Compliance und Governance im Sport“ fanden im vergangenen Jahr bereits zum dritten Mal die Bad Homburger Sportmanagement-Tage statt. Erneut erwarteten die Teilnehmer spannende Workshops, Vorträge und eine Podiumsdiskussion mit hochkarätigen Vertretern aus Sport, Wirtschaft und Wissenschaft. Das Konferenzthema selbst versprach dabei eine besondere Brisanz in Zeiten von Korruptionsvorwürfen, Doping-Skandalen und Spielmanipulationen.

*Maria Ratz, Rebecca Vorrath*

### **Rückbesinnung auf Werte und Führungsverhalten im Sport**

Am Konferenztag begrüßten der Präsident der accadis Hochschule Bad Homburg, Professor Dr. Florian Pfeffel, und Tobias Knoch, Direktor der Deutschen Olympischen Akademie (DOA), die Studierenden und das Fachpublikum. Sie übergaben den Keynote-Speakern, die unterschiedliche ethisch-moralische Fragestellungen im Sportkontext näher beleuchteten, das Wort. So belegte

Prof. Dr. Anne Jakob, Dozentin für Wirtschaftsrecht an der accadis Hochschule – anhand überlieferter Beispiele – dass Korruption im Sport bereits seit der Antike bestehe. Korruption sei demnach ein altes Phänomen, das den Sport selbst aber vor große Probleme stelle. Denn ohne den fairen Leistungsgedanken sei Sport sinnlos, so das Fazit der Juristin. Deshalb seien Compliance-Richtlinien und Good Governance im Sport nötig, um die Glaubwürdigkeit, ja sogar die Autonomie des Sports, aufrechterhalten zu können. Daran knüpfte Sylvia Schenk, Vorstandsmitglied der Deutschen Olympischen Akademie, an. Sie diskutierte Führungskultur und olympische Werte im Sport. In der Branche selbst seien Good Governance und Compliance-Programme noch recht jung und müssten nachhaltig gestärkt werden. Die Vertreterin von Transparency Deutschland sah in großen Sportevents eine Chance, diese Entwicklung zu beschleunigen: „Sollte Deutschland die Euro 2024 bekommen, ist das eine große Chance, Konzepte zum Kampf gegen Korruption, für mehr Nachhaltigkeit und das Einhalten der Menschenrechte zu entwerfen.“ Denn nicht nur Entwicklungsländer hätten diesbezüglich Defizite, auch in Industrienationen seien diese Fragestellungen noch lange nicht zu Ende gedacht. Sylvia Schenk betonte im Rahmen der Tagung aber auch, dass Korruption nicht auf die Sportbranche begrenzt sei, sondern darüber hinaus gehe. Gerade Politik und Wirtschaft seien immer wieder von Korruptionsskandalen erschüttert, denke man beispielsweise an den Siemensskandal 2006 oder an die Abgasaffäre bei VW zurück.

### **Corporate Social Responsibility als Teil des Sponsoring**

Diese Verknüpfung zur Wirtschaft wurde auch in einem der anschließenden Workshops aufgegriffen. Josef Stadtfeld von S20, der Interessenvereinigung der Sponsoren im Sport, und Markus König von

Evonik erläuterten am Beispiel der BVB-Evonik-Fußballschule die Einflussmöglichkeiten eines Sponsors auf ein Sportunternehmen. Ihrer Meinung nach könne ein Fokus auf Corporate Social Responsibility in Sponsoring-Agreements Abhilfe schaffen, da mit Hilfe solcher Programme sowohl für den Sport als auch den Sponsor und die Gesellschaft etwas Positives geschaffen werden könne. Ein anderer Teil des Publikums diskutierte mit Professor Dr. Holger Preuß, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und Vertreter der DOA, zum Thema „Olympia im Wandel – die Agenda 2020 in der Praxis“. Dabei wurden die mit Compliance und Korruption verbundenen Dilemmata aufgezeigt. Ein Blick auf die vielfältigen Stakeholder der Olympischen Bewegung und ihrer unterschiedlichen Intentionen zeige, wie komplex das System des Leistungssports geworden und welcher Druck von außen auf das System entstanden sei. Nach Ansicht von Professor Holger Preuß verliere das IOC dabei aufgrund der hohen Geldbeträge im System immer mehr die Kontrolle über die Stakeholder und somit die Olympische Bewegung an Glaubwürdigkeit.

Den inhaltlichen Abschluss der 3. Bad Homburger Sportmanagement-Tage bildete eine Podiumsdiskussion. Als Moderatorin fungierte Keynote-Speakerin Sylvia Schenk, die mit Inka Müller-Schmäh von der Vereinigung der Sportsponsoring-Anbieter (VSA) sowie dem adidas Compliance-Beauftragten Dr. Markus Kürten ein Streitgespräch führte, um Positionen des Sports auf der einen Seite den Sponsoren auf der anderen Seite gegenüberzustellen. Im Kern wurde dabei vor allem die Frage „Mehr oder weniger Regulierung in der Sportbranche?“ diskutiert. Während beispielsweise der DFB innerhalb der Lieferkette Fairness von adidas verlange, fordere das Unternehmen vom DFB eine gute, transparente Führung im Verband. Hinsichtlich schlechter Publicity von Sportlern oder Vereinen in den Medien gab sich der adidas-Vertreter allerdings entspannt. Ein Zusammenhang zwischen negativen Schlagzeilen von Sportlern oder Clubs und sinkenden Verkaufszahlen könne aus seiner Sicht bisher

nicht festgestellt werden. „Lediglich als Fidel Castro in einem adidas-Trainingsanzug herumliegend, fragten amerikanische Investoren, warum adidas Diktatoren ausstatte“, sagte Dr. Markus Kürten.

### VSD-Sportplatz am Vorabend

Bereits am Vorabend der Tagung wurde während des *VSD-Sportplatz* die Sportmanager-Studie vorgestellt, die von der accadis Hochschule, dem VSD und der Adecco Stiftung gemeinsam durchgeführt wird. Schwerpunkte dabei waren der Arbeitsmarkt für Sportmanager, deren Ausbildungs- und Karrierewege sowie Vergütungsmöglichkeiten. In einer Podiumsrunde stellten Studierende Fragen zum Berufseinstieg im Sport und diskutierten diese mit Wieland Schwarze von der Eintracht Frankfurt Fußball AG, Philipp Straub vom 1. FSV Mainz 05 sowie Timo Simon vom VSD e.V. Die erste Phase dieser Studie wurde 2017 abgeschlossen, der Zwischenbericht ist online auf der Webseite der Adecco-Stiftung zugänglich. In 2018 werden die accadis Hochschule und die Kooperationspartner an diesem Projekt weiterarbeiten, um ein noch detaillierteres Verständnis des Arbeitsmarkts und der Karrierewege von Sportmanagern zu entwickeln. ■

**Maria Ratz** ist Doktorandin an der accadis Hochschule Bad Homburg. Sie hat an der accadis den Bachelor in *International Sports Management* und an der Universität Jena den MBA absolviert. Nach Stationen bei *Etengo* und dem *Deutschen Turnerbund* verstärkt sie die *Sportmanagement-Research-Gruppe* der accadis.



**Rebecca Vorrath** ist Mitarbeiterin im Hochschulmarketing der accadis Hochschule und vor allem für den Bereich Online-Marketing und Social Media zuständig.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2018

Sie wollen den Artikel kommentieren? Sie wollen den Artikel abdrucken?

Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

## In der nächsten Ausgabe ...

Die nächste Ausgabe, der accadis denkpunkt 2019, erscheint zum Jahreswechsel 2018/19.

Dabei werden wir das Thema Digitalisierung in den Mittelpunkt stellen, neue Erkenntnisse aus der Sportmanagement-Forschung präsentieren und unsere neuen Professoren vorstellen. Bis dahin Ihnen allen ein angenehmes 2018!

### Impressum

#### Herausgeber

accadis Hochschule Bad Homburg  
Du-Pont-Str. 4, 61352 Bad Homburg  
+49 6172 98420  
www.accadis.com  
denkpunkt@accadis.com

ISSN 2190-796X

#### Redaktion

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer  
Prof. Dr. Florian Pfeffel

#### Layout und Design

Ekrem Özer  
Prof. Dr. Florian Pfeffel

#### Druck

Buch- und Offsetdruckerei Häuser KG  
Venloer Straße 1271  
50829 Köln

#### Preis

9,90 EUR



denkpunkt.accadis.com

accadis auf  YouTube,  
schauen Sie mal vorbei!

[accadis.eu/accadis\\_film](https://accadis.eu/accadis_film)

#weareaccadis



Abschlussprüfung



Akademische Feier



Einführungswoche

