

2020

# accadis denkpunkt

**Burning €19 billion of medicines each year –  
Can a blockchain help?**



**Und außerdem:** Digitale Tourismusbranche – Sündiges Investieren – Refugees in Germany – Wer ist der Teammanager? – Siegerstolz – "Wow" at Sportradar – Entrepreneurship an der accadis ...



Liebe Leser,



im aktuellen denkpunkt-Band 2020 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 ...** widmen wir uns diesmal der Pharma-Supply Chain, der Digitalisierung in der Tourismusbranche und einer besonderen Asset-Klasse, den sogenannten Sin Stocks. Im Sportmanagementbereich schauen wir auf historische Entwicklungen und auf eine im Profisport zunehmend in den Fokus gelangende Position, den Teammanager. Last but not least nehmen wir mittels eines Surveys die Erwartungen der Deutschen gegenüber Flüchtlingen unter die Lupe.

**Hinter den Kulissen ...** gibt es viel Neues! Wir beleuchten diesmal das neue accadis Institute of Entrepreneurship, eine neue duale Studienform und ein Siegel, das die accadis 2019 erstmals erreicht hat.

**Die Lounge ...** entführt uns schließlich in die Welt der Sportdaten - ein Alumnus berichtet aus dem Unternehmen Sportradar - und zur an der accadis traditionellen Drei-Minuten-Rede.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Prof. Dr. Yvonne Thorhauer  
*Head of Research*

## Wissen ...

4

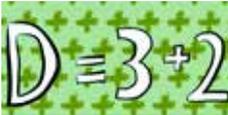
Gesundheits- wirtschaft		<b>Burning €19 billion of medicines each year – Can a blockchain help?</b> Prof. Dr. Björn Holste	4
Tourismus		<b>Alles digital? – Die Transformation in der Tourismusbranche</b> Prof. Dr. Andrea Hüttmann, Alicia Euler	12
Finanzen		<b>Sin Stocks – Wird sündiges Investieren besonders entlohnt?</b> Prof. Dr. Ralf Wandmacher, Lars Guthmann	20
Sport- management		<b>Demokratie oder Diktatur? – 20 Jahre Vereins- gegen Unternehmensmannschaften</b> Prof. Dr. Gerhard Trosien	26
Sport- management		<b>Der Anderen den Rücken freihält – Über den Teammanager im deutschen Profifußball</b> Prof. Dr. Kyung-Yiub Lee, Prof. Dr. Florian Pfeffel	36
Gesellschaft		<b>Integration of refugees in Germany – Attitudes and expectations of the host society</b> Prof. Dr. Yvonne Thorhauer, Samee Ullah	44

## Hinter den Kulissen ... 52



**Wo sind die Gründer in Bad Homburg? –  
Das aIE hat seine Arbeit aufgenommen**  
Dr. Andreas Walkenhorst, Maximilian Riegel

52



**Dual 3 plus 2 - Neue Studienform an der  
accadis Hochschule**  
Maria Ratz

56



**Siegel gibt es viele! –  
Warum wir dennoch stolz sind!**  
Prof. Dr. Florian Pfeffel

60

## Lounge ... 64



**Alumni on tour – Experiencing a “Wow”-  
trainee program at Sportradar**  
Patrick Frech

64



**Drei-Minuten-Rede – Was ist denn das?**  
Prof. Dr. Andrea Hüttmann, Gerda Meinel-Kexel

70

## Ausblick ... und Impressum 76



Gesundheitswirtschaft

## **Burning € 19 billion of medicines each year – Can a blockchain help?**

Each year about €19.5bn worth of medicines are going to waste in Europe alone. Besides the negative effects on environment and health, this represents a significant cost factor for the healthcare system. A solution that is compliant with the strict regulatory standards for pharmaceuticals could produce significant savings. Can blockchain technology help?

*Prof. Dr. Björn Holste*

### **The problem**

Over the last years the media has lost focus of a significant problem: The Ghost Economy to which global businesses are losing about 11.7% of sales<sup>1</sup>, adding up to an estimated \$1.75 trillion annually. Its definition entails 3 categories of which this article focuses on the overstock items that make up about a third of its volume. Breaking this number down further for the EMEA<sup>2</sup> Region, the cost from overstock including spoilage is about \$137.5bn annually<sup>3</sup>. The 3 biggest culprits

can be identified as a) not-connected data and inventory systems, b) personnel issues when handling the IT systems and c) process failures. Using the IMF database<sup>4</sup>, a European share of 85% or \$117.8bn in this economic loss can be determined. A study commissioned by verdi<sup>5</sup> in 2007 shows that about 10% of medicines in Germany expire and are subsequently disposed of. This number confirms the IHL study and translates into €3.4bn for the German market alone. In turn, just inflating this number from 2007 to 2018 gives an estimated €4.2bn of expired medicines in Germany alone. By scaling this number with Germany's IMF based share of the European Union's GDP (21%)<sup>6</sup>, an estimate of the European cost for expired medicine arrives at around €19.5bn annually. To put this in relation – we're talking about more than 5% of the Danish GDP which is wasted every year by letting costly drugs expire unused.

Preventing only a portion of this waste would present a significant impact for the European healthcare ecosystem and warrants the search for a viable solution.

### Can a blockchain help?

When looking at hospitals and the large inventories in pharmaceuticals and med-tech devices, a blockchain based inventory management system could be used to connect regional hospitals with the objective to avoid spoilage of stock by sharing medicine inventory on a blockchain.

But what is a blockchain? In a most basic sense it can be understood as an interconnected and distributed database to which many participants (in our case, the hospitals) contribute data. This data is in turn visible to all other participants as well.

Let's set up an example. Hospital A bought a large amount of a drug D. Most of the inventory was used but some remains and is about to expire in 2 months. The hospital is not certain if D can be used internally or if they will have to dispose of it. The local pharmacist decides to list this inventory on the blockchain-database. Hospital B is about to order new drugs, checks the blockchain before doing so. They are ordering drug D because they expect immediate need for it. Instead of ordering new drugs Hospital B now buys the drugs from the connected Hospital A, maybe even at a lower price since Hospital A is already expecting the disposal and write-off of the inventory that is about to expire.

Now, the question arises how the larger profit margin (from buying the drug cheaper) should be distributed. Should the benefit be forwarded to the patient and ultimately the healthcare system or remain with Hospital B that optimized its supply chain by finding cheaper sourcing?

### Advantages of a blockchain

Why might a blockchain be a suitable solution for the expiring medicines problem? Blockchains as distributed databases are very good at connecting many parties who so-far are not sharing a common database. In these kind of many-to-many relations between hospitals, patients, dealers and the pharmaceutical industry, a number of benefits present themselves which are based on the inherent properties of cryptographically enhanced distributed data storage solutions:

- **Trust** between the participant without the need for contractual or legal relations can be derived from the technological aspects of the system to a very high degree, so that no direct trust between participants is necessary ('trustless' system).

- **Unchangeable** and byzantine fault tolerant entries allow seamless documentation and audits, eliminating the risk of central data corruption.
- **Distributed** architecture of the blockchain network and encryption create high reliability, data security and decrease the vulnerability to cyber threats as entries into the blockchain database are stored on a large number of servers (nodes).
- **High capacity** – fast transactions and easy access allow for flexible usability and high user acceptance. These features provide the necessary foundation for broad applications on one hand while they also guarantee a pleasant user experience

While inventory management is an optional package in most common software solutions<sup>7</sup> of ERM Systems<sup>8</sup>, a few solutions for inventory management exist standalone<sup>9</sup>. All have a specific design in common, not providing interaction capabilities. However, it is this very feature that will provide a quantum leap in efficiency as the market size to share dead-stock inventory is multiplied by interconnectivity.

Significant inefficiencies exist in the healthcare industry where hospitals have to keep a large number of pharmaceuticals on stock that eventually go to waste because of expiration<sup>10</sup>. On the other hand, a majority of the costs are born by the public and private health insurers. While a number of legislative reasons for this exist, the optimization potential is still significant.

### **Non-economic impacts**

Apart from the economic impacts mentioned above, many non-economic advantages are to be expected if a solution to reduce the wasted medicines can be found.

Providers of said blockchain-based system would require personnel and create new jobs with specific profiles that largely don't exist as of today. These jobs are at the same time likely to provide competitive salaries due to the level of specialisation required.

Regarding the environmental impact a back-of-the-envelope estimation can outline the potential. Taking an approximative average weight of 200g per package this amounts to about 100t of annual waste from medicines<sup>11</sup> that could be avoided. As these are usually incinerated, the effect on the carbon footprint is negative. In case other methods of waste disposal are being used, it is possible that active substances reach the water supply and foster the genesis of super-bacteria (multi-resistant) that represent serious challenges in the healthcare system already.

## Outlook

While the available data regarding the outlined problem is still in its infancy, there is much reason to generate more targeted research. It will be necessary to create an academically sound foundation for further analysis as well as possible business models for providers of blockchain-based solutions. Regarding the blockchain technology, many different solutions are observed in the market. Bitcoin, Ethereum with ERC 20 tokens and smart contracts as well as HyperLedger are the most prominent candidates when it comes to real-economy database applications. However, they all display deficiencies in specific fields that might be overcome by competitive solutions in the near future thus enabling a blockchain-based inventory management system well suited to reduce a massive waste of medicines. ■

**Prof. Dr. Björn Holste** ist an der accadis Hochschule Professor für Business Informatics und insbesondere im Masterstudiengang Strategic Supply Chain Management engagiert. Außerdem leitet er das Blockchain Technology Research Institute (BTRI).



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

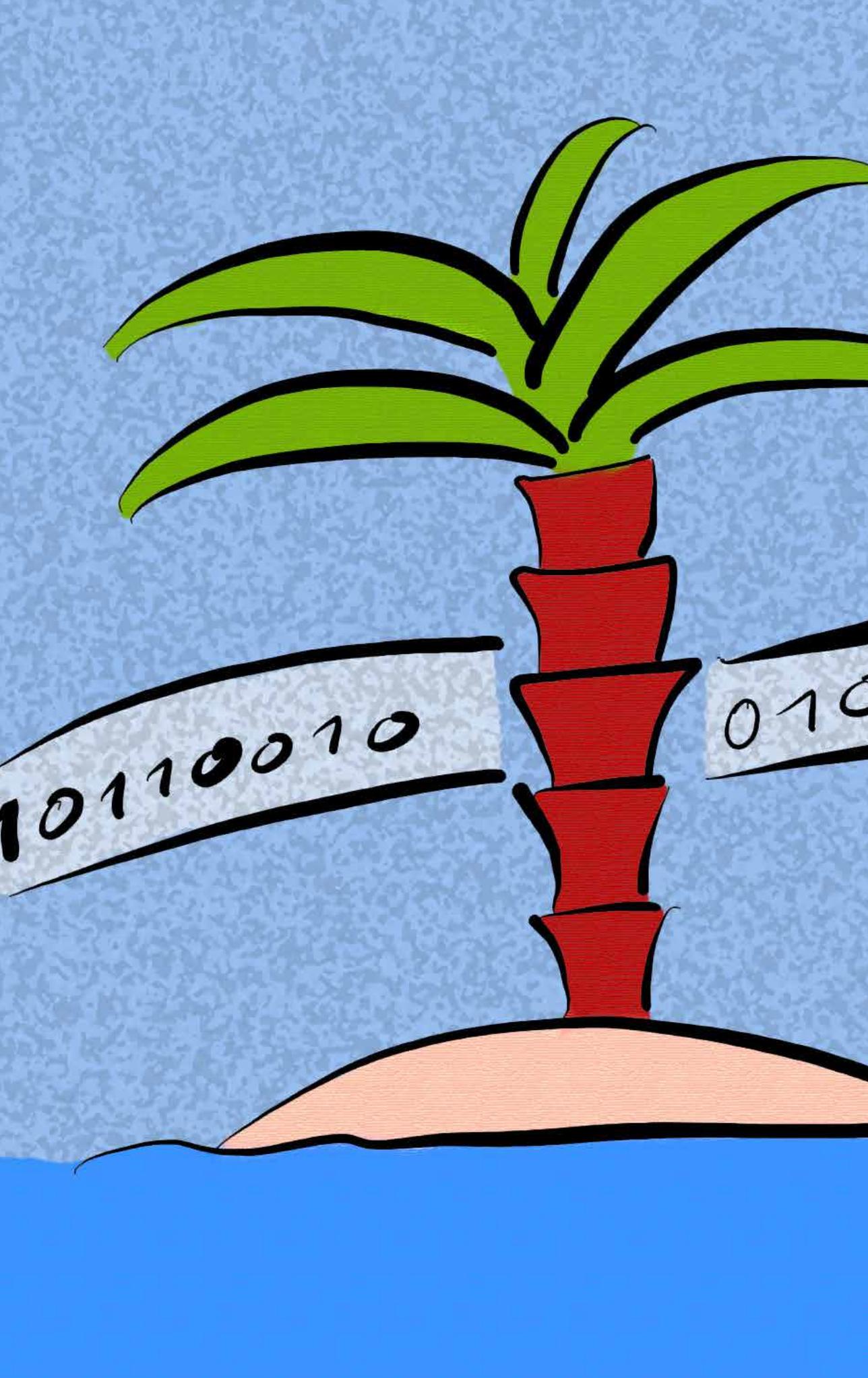
Wenden Sie sich gerne an [denkpunkt@accadis.com](mailto:denkpunkt@accadis.com)!

## Quellen

- <sup>1</sup> Cf. IHL Group (2015): Retailers and the Ghost Economy - 1.75 Trillion Reasons to be Afraid. Online: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4591450/Sales%20Resources/Whitepapers%20and%20Brochures/IHL%20Reports%20-%20Ghost%20Economy/IHL%20Report%20Retailers%20and%20the%20Ghost%20Economy%20DnA\\_.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4591450/Sales%20Resources/Whitepapers%20and%20Brochures/IHL%20Reports%20-%20Ghost%20Economy/IHL%20Report%20Retailers%20and%20the%20Ghost%20Economy%20DnA_.pdf). [Accessed: 2020-02-18].
- <sup>2</sup> EMEA - Europe, Middle East, Africa with Europe having the largest economic impact by far.
- <sup>3</sup> The likes of SAP, Oracle, IBM.
- <sup>4</sup> Cf. International Monetary Fund (IMF) (2018): IMF DataMapper - GDP, current prices. Online: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/EU/MENA>. [Accessed: 2018-11-15].
- <sup>5</sup> Cf. Kriener, Manfred (2007): Die große Verschwendung. Online: [https://publik.verdi.de/2007/ausgabe\\_03/gesellschaft/zukunft/seite\\_16/A0](https://publik.verdi.de/2007/ausgabe_03/gesellschaft/zukunft/seite_16/A0). [Accessed: 2018-11-15].
- <sup>6</sup> Cf. International Monetary Fund 2018.
- <sup>7</sup> The likes of SAP, Oracle, IBM.
- <sup>8</sup> RM - Electronic Resource Management Systems.
- <sup>9</sup> I.e. ABC Inventory, Canvas, Delivrd, inFlow, Odoo, RightControlLite.

<sup>10</sup> Cf. Management Sciences for Health 2012.  
Management Sciences for Health (2012): Medical Stores Management. In:  
Managing Access to Medicines and Health Technologies. Arlington, VA: Ma-  
nagement Sciences for Health, Chapter 44.

<sup>11</sup> €19.5bn / €40 \* 200g = 97.5t.



10110010

010

Tourismus

## **Alles digital? – Die Transformation in der Tourismusbranche**

Die Digitalisierung durchdringt unser Handeln und Denken, sowohl beruflich als auch privat. Seit einigen Jahren werden auch in der Tourismusbranche signifikante Veränderungen sichtbar. Dass Bordkarten nicht mehr ausgedruckt, sondern über das Smartphone gescannt werden, Postkarten immer seltener geschrieben, dafür aber Bilder via WhatsApp versendet oder auf Instagram gepostet werden oder dass ein Flug in eine europäische Metropole für kleines Geld gebucht werden kann, sind nur wenige Beispiele, die zeigen, dass die Digitalisierung im Tourismus nicht nur ein Trend, sondern eine Evolution und in manchen Bereichen der Branche sogar eine Revolution ist.

*Prof. Dr. Andrea Hüttmann, Alicia Euler*

Die Digitalisierung und die mit ihr entstandenen Technologien beeinflussen und verändern Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gleichermaßen. Mit der Entwicklung des Internets und der Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen innovative Geschäftsmodelle (z. B. Online-Shopping und Streaming-Dienste) sowie Produkte (z. B. Smartphone und E-Books), die das bis dato Bekannte entmaterialisieren. Die Vernetzung von Mensch, Produkt und Maschine schreitet voran, wir befinden uns im digitalen Zeitalter des „Internet of Things“. Der Informationsaustausch in Echtzeit und das nahtlose

Verschmelzen der realen und virtuellen Welt stellen Unternehmen aller Wirtschaftszweige vor neue Herausforderungen: Wer schafft es, im „digitalen Darwinismus“ zu überleben?

Ein Blick auf den touristischen Sektor zeigt, dass hier Veränderungen von Konsummustern und die Bedeutsamkeit des Kundenmehrerts bei Erstellung des Angebots verstärkt in den Fokus rücken. Branchenexperten zufolge ist die Erwartungshaltung des Kunden exponentiell gestiegen: Er erwartet ein auf seine Bedürfnisse (on- und offline) zusammengestelltes Angebot sowie konstante Kontaktpunkte zum Anbieter – ganz der Always-On-Gesellschaft entsprechend.

Um diesen gesteigerten Individualisierungswünschen gerecht zu werden, entstanden in den letzten Jahren Modifikationen der Bausteinreise, die die Pauschal- und Individualreisen ergänzen. Dynamic Packaging etwa beschreibt die individuelle Bündelung von Reiseleistungen durch den Kunden in Echtzeit zum Zeitpunkt der Anfrage via Internet. Elektronischer und mobiler Tourismus spiegeln das Eingehen auf das veränderte Buchungsverhalten wider – nach einer Umfrage von Bitkom buchten bereits acht von zehn Menschen eine Reiseleistung im Internet. Dies betrifft sowohl Übernachtungen als auch Flugtickets, Mietwagen oder Fernbusreisen.

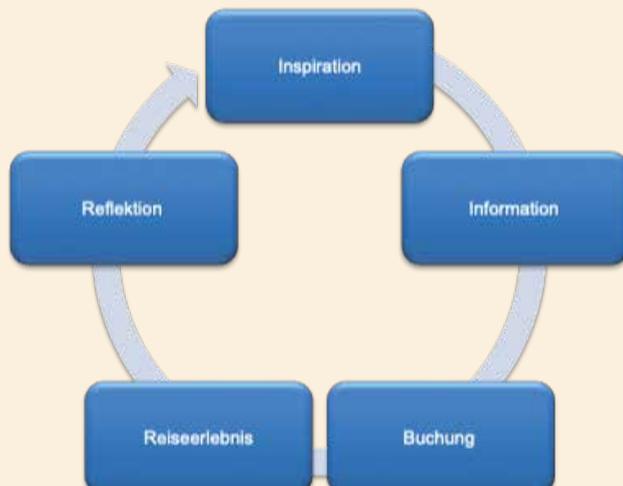
Bereits bei der Geschäftsmodelladaption wurde ersichtlich, dass Reiseveranstalter unbedingt gefordert sind, die Kompetenz der Leistungsbündelung zu einem komplexen Bausteinsystem auszuweiten, um dem Kunden eine vielseitige Bandbreite an kombinierbaren Modulen anzubieten. Doch nicht nur die touristische Wertschöpfungskette unterliegt Veränderungen. Auch die Customer Journey erlebt einen deutlichen Wandel: Disruptive Geschäftsmodelle, wie Airbnb und Online Travel Agencies (OTAs), verrücken Branchenstrukturen und Positionen etablierter Reiseveranstalter. Die Kunst der Zukunft wird

es sein, den Konsumenten kanalübergreifend sowie nahezu jederzeit anzusprechen und ihn dort abzuholen, wo er es bewusst oder auch unbewusst wünscht.

Völlig anders war dies noch vor zwanzig Jahren, als der Kunde die drei klar abgegrenzten Phasen „vor, während und nach der Reise“ durchlief. Jede Phase war dabei durch ein klassisches Kommunikationsmedium (Fernsehen, Printmedien und Radio) geprägt. Im Gegensatz dazu hat sich die einseitige Kommunikation heute hin zu einer zweiseitigen Kommunikation mittels neuer Medien (Internet, Soziale Medien) entwickelt, was dazu führt, dass die einstmaligen getrennten Phasen der Customer Journey nun nahtlos ineinander übergehen. Der Weg zu Buchung und Umsetzung ist im fließenden Übergang der einzelnen Schnittstellen erreichbar und erfordert einen Omnichannel-Ansatz entlang der Customer Journey seitens der Unternehmen.

Welche Transformationen beobachtet, Maßnahmen getroffen, Ideen verfolgt oder Anreize geschaffen werden können, um den Wandel der Customer Journey mitzugestalten, wird nachfolgend beispielhaft erläutert.

**Abb. 1:** Customer Journey



Kennzeichnend für die Phase der Inspiration sind Bilder und Videos. An erster Stelle steht zwar noch immer der Reisekatalog, dieser ist aber nun häufig auch digitalisiert im Netz zu finden. Daneben rücken internetbasierte Kanäle wie Anbieterwebseiten, Reiseblogs und soziale Medien in den Vordergrund, die im späteren Verlauf der Customer Journey zusätzlich als Mittel der Reisebewertung dienen.

Auch im zweiten Customer-Journey-Schritt wird die Evolution des Internets erkennbar. Nur jeder Vierte (26 %) der Informationssuchenden wählt ausschließlich offline verfügbare Quellen. Nichtsdestotrotz legen 40 % der Bundesbürger Wert auf kompetente Beratung. Nun gilt es, die Beratungsqualitäten mit den online verfügbaren Informationen zu verknüpfen, sodass ein nahtloser Übergang zwischen Online und Offline sichergestellt und dem veränderten Kundenverhalten angepasst wird. Die Vernetzung von Reisebüro und Internet erfolgt über innovative Technologien: Monitore im Schaufenster und interaktive Weltkarten mit den angebotenen Destinationen stellen unterstützende Aktivitäten dar, doch vor allem Virtual Reality hat im Reisebüro-Geschäft disruptives Potenzial. Wer kann das Hotelzimmer vor der Buchung schon genau inspizieren? Virtual Reality nimmt den Kunden nicht nur Unsicherheit und Zweifel, sondern festigt zudem das Vertrauen in den Anbieter und erhöht gleichzeitig die Transparenz des jeweiligen Reiseveranstalters gegenüber seinen potenziellen Gästen.

Das Thema Sicherheit spielt bei den Deutschen eine große Rolle und begründet den Erfolg der Bewertungs- und Preisvergleichsportale. An dieser Stelle kann die touristische Beratung anknüpfen. Gerade das Phänomen „Research online, Purchase offline“ (RoPo) setzt die Kompetenz eines Reiseberaters als Entscheidungshilfe für Buchungen voraus und unterstreicht die hohe Bedeutung einer Omnichannel-Strategie. Die Implementierung virtueller Assistenz, wie beispielsweise Chatbots, Live-Chats und Systeme, die Mausbewe-

gungen analysieren und dem Webseitenbesucher vor Absprung eine Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme bieten, sind Konzepte von TUI und Thomas Cook.

Darüber hinaus werden Technologien auf ihre Akzeptanz und breite Anwendbarkeit geprüft. Pilotprojekte von etablierten Unternehmen, wie Google und Hilton, untersuchen das Potenzial des sprachgesteuerten Buchens und von Kopfhörern, die Fremdsprachen simultan übersetzen können. Die Strukturen von Startups haben den Vorteil, keinen Imageverlust fürchten zu müssen und entwickeln Geschäftsideen, die sich die Vorteile der künstlichen Intelligenz oder der Blockchain zunutze machen.

accadis-Forschungen auf diesem Gebiet identifizieren eine deutliche Tendenz zu einem gespaltenen Reiseveranstaltermarkt. Kurzfristig müssen etablierte Reiseveranstalter ihre Position im Markt zwar nicht fürchten, aber die Kraft disruptiver, junger Geschäftsmodelle ist nicht zu unterschätzen. Der Trend der Individualisierung wird sich intensivieren, die Anzahl der Schnittstellen mit der Entwicklung digitaler Anwendungen steigen und herkömmliche Medien mit der Eingliederung jüngerer Zielgruppen in den Konsumentenmarkt verdrängen. ■

**Prof. Dr. Andrea Hüttmann** ist Vizepräsidentin der accadis Hochschule und Head of Corporate Relations. Sie leitet den Fachbereich 5 Communication Skills und lehrt u. a. Präsentation, Kommunikationskompetenz und Unternehmenskommunikation.



**Alicia Euler** hat an der accadis Hochschule International Tourism Marketing studiert und 2018 ihr Bachelorstudium erfolgreich abgeschlossen. Sie ist jetzt Sales- und Marketing-Manager bei der Herget Representation und Networking GmbH, eine Agentur, die ausländische Touristikanbieter insbesondere im Zielmarkt Deutschland, Österreich und Schweiz vertritt.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

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

## Bibliographie

Balssen, Gesa (2017): DRV Reisen 4.0: Virtual? Augmented? Reality?. Online: <https://reisenviernull.de/virtual-augmented-reality/>. Zugriff: 10.08.2018.

Bitkom Research (2016): Von der Pauschalreise zum E-Tourismus: Wie die Digitalisierung die Touristikbranche verändert. Online: <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2016/Maerz/Bitkom-Pressekonferenz-Digitalisierung-im-Tourismus.pdf>. Zugriff: 17.08.2018.

Bitkom Research (2018): Die Zukunft des Reisens ist digital. Online: <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2018/Bitkom-Pressekonferenz-Digitalisierung-im-Tourismus-070318-Prasentation.pdf>. Zugriff: 17.08.2018.

Euler, Alicia (2018): Die digitale Transformation in der Tourismusbranche (unveröffentlichte Bachelor Thesis an der accadis Hochschule Bad Homburg).

Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian (2016): Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In: Binckebanck, Lars/Elste, Rainer (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, S.123 - 137. Wiesbaden: Springer Gabler.

Eversmeier, Jochen (2018): Ein Travel Bot für Anspruchsvolle. In: fww, 02.03.2018, Nr. 5, S. 58.

Fiege, Roland (2012): Social Media Balanced Scorecard. Erfolgreiche Social-Media-Strategien in der Praxis. Wiesbaden: Springer Vieweg.

FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2018): Reiseanalyse 2018. Erste ausgewählte Ergebnisse der 48. Reiseanalyse zur ITB 2018. Online: [https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2018/06/RA2018\\_Erste-Ergebnisse\\_DE.pdf](https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2018/06/RA2018_Erste-Ergebnisse_DE.pdf). Zugriff: 18.02.2020.

Gabriel, Roland/Röhrs, Heinz-Peter (2017): Social Media. Potenziale, Trends, Chancen und Risiken. Berlin: Springer Gabler.

Hanser, Kira (2018): Städtereisen: „Beam mich in den Urlaub!“. Online: <https://www.welt.de/reise/staedtereisen/article174359258/ITB-Berlin-Wie-Digitalisierung-das-Reisen-veraendern-wird.html>. Zugriff: 18.02.2020.

Hildebrandt, Klaus/Pracht, Sabine (2017): fww-Reise Silicon Valley. Google und die Zukunft der Reisesuche. Online: <https://www.fww.de/news/neue-reisewelten/fww-reise-silicon-valley-google-und-die-zukunft-der-reisesuche/393/176326/22270>. Zugriff: 11.08.2018

Kagermann, Henning/Wahlster, Wolfgang/Helbig, Johannes (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern - Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Online: [https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen\\_Industrie4\\_0.pdf](https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf). Zugriff: 14.08.2018.

Klopp, Wilhelm (2014): Individualisierung touristischer Leistungsbündel. Nutzenfacetten der kundenspezifischen Gestaltung online buchbarer Reisen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Krane, Michael (2017): fww-Befragung: Wie sieht der Kunde von morgen aus?. Online: <https://www.fww.de/index.cfm?event=print.article&cid=22270&pk=176380>. Zugriff: 27.07.2018.

Kreutzer, Ralf T./Land, Karl-Heinz (2016): Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Kwidzinski, Raphaela (2018): Online-Vertrieb. So soll Winding Tree funktionieren. Online: <https://www.ahgz.de/news/online-vertrieb-so-soll-winding-tree-funktionieren,200012249175.html>. Zugriff: 10.08.2018.

Lemke, Claudia/Brenner, Walter (2015): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. Bd. 1: Verstehen des digitalen Zeitalters. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler.

Mehn, Audrey/Wirtz, Vanessa (2018): Stand der Forschung. Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In: Böckenholt, Ingo/Westermann, Arne/Mehn, Audrey (Hrsg.): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Wiesbaden: Springer Gabler.

O. V. (2017): TUI treibt Verzahnung der Vertriebswege voran. Online: <https://reisevor9.de/tui-treibt-verzahnung-der-vertriebswege-voran>. Zugriff: 08.08.2018.

O. V. (2016): Sommer 2017. TUI setzt auf Spanien, Italien und Griechenland. Online: <https://www.presseportal.de/pm/31717/3488493>. Zugriff: 16.08.2018.

Ratajczak, Oliver/Jockwer, Axel (2016): Kundenzufriedenheit und Kundenservice in der Touristik. In: Ratajczak, Oliver/Jockwer, Axel (Hrsg.): Kundenorientierung und Kundenservice in der Touristik. Reisende an allen Touchpoints begeistern und Urlaub zum ganzheitlichen Erlebnis machen, S. 1 - 16. Wiesbaden: Springer Gabler.

Seeliger, Carsten/Welbers, Georg (2017): Digitalisierung im touristischen Vertrieb. Mit Omnichannel bestimmt endgültig der Kunde die Regeln. In: Hildebrandt, Alexandra/Landhäuser, Werner (Hrsg.): CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, S. 879 - 887. Berlin: Springer Gabler.

Thomas Cook Touristik GmbH (2018): Thomas Cook Holiday Report 2018. Online: <https://www.thomascook.de/unternehmen/holidayreport/holidayreport-2018.pdf>. Zugriff: 07.08.2018.

Tschmuck, Peter (2008): Vom Tonträger zur Musikdienstleistung. Der Paradigmenwechsel in der Musikindustrie. In: Gensch, Gerhard/Stöckler, Eva Maria/Tschmuck, Peter (Hrsg.): Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft, S. 141 - 162. Wiesbaden: Gabler.



Finanzen

## **Sin Stocks – Wird sündiges Investieren besonders entlohnt?**

Seit einigen Jahren breitet sich die Thematik der Nachhaltigkeit auch auf weite Teile der Finanzindustrie aus. Unter Synonymen wie Responsible Investments hat die Nachhaltigkeit eines Unternehmens sowie seiner Produkte und Dienstleistungen teils enormen Einfluss auf Investitionsentscheidungen institutioneller aber auch privater Anleger. Dennoch hält sich eine Annahme seit langer Zeit vehement: Sin Stocks, die natürlichen Kontrahenten von Responsible Investments, seien, was die Rendite betrifft, diesen signifikant überlegen. Forschungsergebnisse der letzten Jahre bieten nun eine Erklärung für diese überdurchschnittliche Rendite.

*Prof. Dr. Ralf Wandmacher, Lars Guthmann*

### **Sin Stocks schlagen den Markt**

Das Konzept der Sünde (im Englischen „Sin“) beschreibt im Allgemeinen eine Handlung wider bestehende Normen und Werte. Wie moralische Normen signifikant abhängig von verschiedenen persönlichen und gesellschaftlichen Ansichten sind, gibt es auch für die Komposition aus Sünde und Aktie (im englischen „Sin Stock“) keine allgemein akzeptierte Definition. Grundsätzlich beschreibt

der Term *Sin Stock* die Aktie eines börsennotierten Unternehmens, das entweder direkt an Aktivitäten beteiligt ist oder in irgendeiner Form mit Aktivitäten in Verbindung gebracht werden kann, die als unmoralisch angesehen werden können.<sup>1</sup> Ein großer Teil aktueller wissenschaftlicher Arbeiten zu diesem Thema kategorisiert daher Unternehmen der Alkohol-, Tabak- sowie der Glücksspielindustrie – das sogenannte „Triumvirat der Sünde“ – als unmoralisch. Insofern das Konstrukt der Sünde von regionalen und sozialen Erwartungen abhängig ist, lässt sich der Kreis der Sin Stocks weiter definieren: Unternehmen der Rüstungsindustrie, der Biotech-Branche sowie der Erwachsenenunterhaltungsindustrie.

Tatsächlich lassen sich für die Annahme der überdurchschnittlichen Rendite von Sin Stocks über ihren Vergleichsindex in der Realwirtschaft zahlreiche Beispiele finden: Der US-amerikanische Rüstungs- und Technologiekonzern Lockheed Martin ist, neben der zivilen Luft- und Raumfahrt, vor allem in der militärischen Luftfahrt aktiv. In factu übertrifft die Rendite der Lockheed Martin Aktie seit 1990 mit rund 4,9 Prozent annualisiert den relevanten Markt.<sup>2</sup> Das britische Unternehmen Diageo plc (unter anderem Guinness, Gordon's Gin und Baileys) ist einstiger Weltmarktführer für alkoholische Getränke, weshalb sich dessen Aktie als Sin-Stock kategorisieren lässt. Auch die Rendite dieser Aktie übertrifft seit 1994 den britischen Vergleichsindex mit knapp 4,23 Prozent annualisiert.<sup>3</sup> 2008 konnten die Finanzwissenschaftler Fabozzi, Ma und Oliphant die überdurchschnittliche Rendite von Sin Stocks schließlich empirisch beweisen. Die Wissenschaftler kamen zur Erkenntnis, dass die überdurchschnittlichen Renditen von 267 Sin Stocks in Ausmaß und Häufigkeit konsistent über verschiedene Zeiträume, Industrien und Märkte sind.<sup>4</sup> Hierfür gibt es verschiedene plausible ökonomische Erklärungen. Institutionelle Anleger meiden oft Investments in Unternehmen „sündiger“ Industrien. Des Weiteren sind diese Unternehmen, aufgrund der oftmals suchterzeugenden

und gesundheitsschädlichen Natur ihrer Produkte, häufiger in Rechtsstreitigkeiten verwickelt sowie von höheren Verbrauchssteuern betroffen. Somit sollten diese Aktien höhere Renditen bieten. Allerdings gibt es für suchterzeugende Produkte der Alkohol- und Tabakindustrie kaum Substitute, was diese Unternehmungen hoch profitabel macht. Dennoch scheinen die genannten Gründe ein gleichzeitig höheres Risiko zu implizieren.

### Risikofaktoren: Von Sharpe bis Fama und French

Folglich stellt sich die Frage, ob die überdurchschnittlichen Renditen von Sin-Stocks lediglich eine Entschädigung für ein höheres eingegangenes Risiko darstellen. Um dieser Frage nachzugehen, bedarf es einer Bewertung der Renditen unter Berücksichtigung von Risikofaktoren, sogenannte risikoadjustierte Renditen. Die Finanzwissenschaft bietet eine Vielzahl an Modellen zur Bewertung von Finanzwerten unter Risiko.

Grundlegend für die meisten dieser Modelle, als auch für das Verständnis der Rendite von Sin-Stocks ist das Capital Asset Pricing Model nach Sharpe. Abbildung 1 zeigt eine schematische Darstellung des CAPMs. Dabei wird deutlich, dass sich in diesem Modell die Rendite einer Aktie aus dem risikolosen Zins zuzüglich einer Risikoprämie errechnet. Diese Risikoprämie ist von einem spezifischen Risikofaktor abhängig, der Korrelation der Aktie zum Markt oder Beta. Bei der Berücksichtigung von lediglich einem Risikofaktor verbleibt jedoch immer noch eine signifikante, unerklärte Diffe-

**Abb. 1:** Schematische Darstellung verschiedener Faktormodelle<sup>5,6</sup>

$$E(R_i) = R_0 + \beta_i * \boxed{\text{Risikoprämie}} + \alpha$$


  
 Marktfaktor

$$E(R_i) = R_0 + \boxed{\text{Markt}} + [\dots] + \boxed{\text{Profitability}} + \boxed{\text{Investment}} + \alpha$$

renz der errechneten zu den tatsächlichen Renditen, auch Alpha genannt. Dies gilt beispielsweise im Besonderen für die Aktien kleiner Unternehmen. Da kleine Unternehmen oftmals unrentabler als große sind, müssen deren Aktien eine höhere durchschnittliche Rendite offerieren. Maßgeblich konnten Eugene Fama und Kenneth French das CAPM weiterentwickeln. Sie ergänzten das Modell unter anderem um die Risikofaktoren Profitabilität und Investitionen eines Unternehmens, da diese signifikant zur Erklärung überdurchschnittlicher Renditen beitragen.

### Investitionsquote und Profitabilität: Der Mythos Sin Stocks entschlüsselt

Es sind genau diese Risikofaktoren, die zur Aufklärung der überdurchschnittlichen Renditen von Sin-Stocks beitragen. Berücksichtigt man die Profitabilität sowie die Investitionsquote von Sin-Stocks bei der Berechnung ihrer Renditen, verschwinden die vermeintlichen abnormalen Renditen vollständig. Die höhere Profitabilität sowie die meist geringere Investitionsquote als vergleichbare Nicht-Sin-Stocks bedingen die Rendite von Sin Stocks.<sup>7</sup> Interessant ist, dass verschiedene wissenschaftliche Arbeiten zeigen, dass die risikoadjustierte Rendite von Sin Stocks weder der durchschnittlichen Rendite ihrer Märkte noch der Rendite der zu Anfang erwähnten Responsible Investments überlegen ist.<sup>8</sup> Es bleibt also Geschmacksache, ob man die dunkle oder helle Seite der Macht wählt.

**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*. Darüber hinaus verantwortet er die studentischen Praxisprojekte. Seine Forschung konzentriert sich auf angewandte und digitale Finanzthemen sowie im Bereich Corporate Governance auf den Schwerpunkt Versorgungsbezüge.



**Lars Guthmann** hat sein Bachelorstudium an der Goethe-Universität Frankfurt absolviert und dann 2018 an der accadis Hochschule sein Masterstudium in International Management abgeschlossen. Seitdem ist er Investment Analyst bei Willis Towers Watson, eines der weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Advisory, Broking und Solutions.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

*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. Investopedia (2018): Sin Stock. Website. <https://www.investopedia.com/terms/s/sinful-stock.asp>. Zugriff: 14.02.2020.
- <sup>2</sup> Vgl. Yahoo Finance (2018a): Yahoo Finance-Website. <https://de.finance.yahoo.com/quote/LMT/history?p=LMT&tsrc=fin-srch-v1>. Zugriff: 14.02.2020.
- <sup>3</sup> Vgl. Yahoo Finance (2018b): Yahoo Finance-Website. <https://de.finance.yahoo.com/quote/DGE.L/history?p=DGE.L&tsrc=fin-srch-v1>. Zugriff: 14.02.2020.
- <sup>4</sup> Vgl. Fabozzi, Frank J./Ma, K.C./Oliphant, Becky J. (2008): Sin Stock Returns. In: The Journal of Portfolio Management, Fall 2008, Vol. 35, S. 91.
- <sup>5</sup> Vgl. Sharpe, William F. (1964): Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. In: The Journal of Finance, Vol. 19(3), S. 483.
- <sup>6</sup> Vgl. Fama, Eugene/French, Kenneth (2015), A five-factor asset pricing model. In: The Journal of Financial Economics, Vol. 116, S. 3.
- <sup>7</sup> Vgl. Blitz, David /Fabozzi, Frank J. (2017): Sin Stocks Revisited. Resolving the Sin Stock Anomaly. In: The Journal of Portfolio Management, Vol. 44, No. 1, S. 5f.
- <sup>8</sup> Vgl. Lobe, Sebastian/Walkshäusl, Christian (2011): Social Science Research Network, S. 34. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1089827](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1089827). Zugriff: 18.07.2018.



Sportmanagement

## Demokratie oder Diktatur? 20 Jahre Vereins- gegen Unternehmensmannschaften

“Die wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesliga ist so rasant, dass die Rechtsform eines eingetragenen Vereins nicht mehr aufrecht erhalten werden kann”, so lautete die Begründung für die erste Ausgliederung eines Fußballunternehmens in der Fußball-Bundesliga (Professor Rudolf Casper, Präsident des Vereins TSV Bayer 04 Leverkusen e. V.). Seitdem ist viel passiert. Die 50 + 1 Regel ist heute aber mehr denn je in der Diskussion.

*Prof. Dr. Gerhard Trosien*

Eigentlich sind Ausgliederungen übliche Prozesse. Sie werden getroffen, wenn eine Organisation ein Thema, einen Bereich oder eine Aufgabe neu positionieren oder ein Risiko vermeiden möchte. Das ist im Sport nicht anders. Insbesondere nach 1981 wurden zahlreiche Ausgliederungen von Sportverbänden und Sportvereinen vorgenommen, da die Aufgaben im Zusammenhang mit Marketing- und Eventmanagement immer komplexer wurden.<sup>1</sup> Die Mannschaften der Fußball-Bundesligen kamen jedoch weiterhin aus Sport- bzw. Fußballvereinen – trotz ihrer über die Jahre zunehmenden steigenden Umsätze und ihrer Professionalisie-

rung. Am 24. Oktober 1998 – das ist nun über 20 Jahre her – hat dann der 36. Bundestag des Deutschen Fußball-Bundes e. V. eine zukunftsweisende Entscheidung getroffen: Der DFB erlaubte Ausgliederungen der Fußballmannschaften aus den Vereinen – allerdings mit Einschränkungen. Als Vorteile wurden damals wie heute eine notwendige Transparenz zwischen gemeinnützigen und wirtschaftlichen Zielen, die Klärung

**Abb. 1:** Vermarktungsstart der HSV-Aktie



haftungsrechtlicher Fragen und die mögliche Öffnung für Investoren bzw. Partner gesehen. Darüber hinaus konnten damit auch unvorhersehbare Insolvenzgefahren begrenzt werden. Als Einschränkung wurde die bis heute gültige 50+1-Regel formuliert: Die Spiellizenzen waren an die Sport- bzw. Fußballvereine vergeben, die somit eine Mehrheit der Stimmenanteile an ihrer ausgegliederten „Fußball-Tochter“ behielten. Schon damals war die 50+1-Regel allerdings eine „weiche“ Regel: Die „Lex Leverkusen“ erlaubte es dem Bayer-Konzern, noch im selben Jahr die Fußball-Spielbetriebs GmbH vollständig zu übernehmen. Diese Entscheidung ist (nach dem aktuellen Stand) Hannover 96 und Martin Kind nicht genehmigt worden, obwohl dieser der Vorsitzende des Stammvereins (e. V.) ist, die Geschäfte der Hannover 96 GmbH & Co. KGaA führt und in der 96-Investorengruppe S&S (Sales & Service GmbH) größter

Anteilseigner und Geschäftsführer ist. Das Präsidium des DFL lehnte die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung von der 50+1-Regel ab, „weil es das Kriterium der ‚erheblichen Förderung‘ im Sinne der Satzung als nicht erfüllt ansieht“<sup>2</sup>.

Hier werden mehrere Veränderungen ersichtlich: Erstens hat der DFB am 1. Juli 2001 Organisation, Verwaltung und Vermarktung der ersten beiden Fußball-Bundesligen auf den Ligaverband übertragen, der auf Grundlage eines Pachtvertrags mit dem DFB die Durchführung zur Spielzeit 2002/2003 übernahm. Der Ligaverband hat für das operative Geschäft die eigens dafür gegründete Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) geschaffen, die als Exekutivorgan u. a. für das Lizenzierungsverfahren und die Vermarktung der Bundesliga zuständig ist. Somit sind die 36 Mitglieder des Vereins DFL für diese Entscheidungen zuständig. Zweitens gibt die Formulierung „erhebliche Förderung“ einerseits die Möglichkeit vor, mehr als 50 % der Geschäftsanteile zu übernehmen, andererseits ist das Kriterium nicht eindeutig. So hat sich etwa bei „Lex Leverkusen“ die Übereinkunft eingeschliessen, dass 20 Jahre eine dauerhafte und erhebliche Förderung zuvor stattgefunden haben muss, um eine vollständige Übernahme zu realisieren.

Gemäß dieser Übereinkunft ist nach der Bayer AG noch der VW AG die Übernahme für die VfL Wolfsburg Fußball-GmbH genehmigt worden sowie der Einzelperson Dietmar Hopp hinsichtlich einer mehrheitlichen Übernahme der TSG Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH. Durch diese Anerkennung der „erheblichen Förderung“ konnte Dietmar Hopp 96 % der Geschäftsanteile übernehmen, während der TSG 1899 Hoffenheim e. V. 4 % behält.

### **Wachstum und Professionalisierung erfordern einen neuen Rahmen**

Die ökonomischen Größenordnungen der Fußball-Bundesligisten sind durch gemeinsames Handeln im Rahmen größtmöglicher Kreativität und

Professionalität möglich geworden. Mit der klassischen ehrenamtlichen Führung kann das längst weder bewältigt noch verantwortet werden. Daher ist die vorhandene Trennung zwischen gemeinnützigen und wirtschaftlichen Zielen bei den meisten Fußball-Bundesligisten ein eindeutiges Merkmal transparenten Handelns. Einerseits wird die Marke des Muttervereins fortwährend transportiert, andererseits konzentriert sich ehrenamtliche Vertretung auf gemeinnützige Angebote und kontrolliert in entsprechenden Gremien die Geschäfte der ausgegliederten Tochter. Die dafür favorisierten Organisationsformen, wie GmbH, GmbH & Co. KGaA oder AG, stellen nicht nur Spieler und Trainer an, sondern verfügen über ein qualifiziertes Management (vgl. in der nachfolgenden Grafik der DFL insbesondere die unter den Tochtergesellschaften gelisteten Beschäftigten). Dass die Fußball-Bundesligen längst ein internationales Management sind, können aktuelle Daten belegen; wenn von den angestellten 528 Spielern insgesamt 52,3 % aus dem Ausland kommen, wenn vier Trainer (Ende 2018) aus dem Ausland kommen, sind gezielte strategische und personalpolitische Aktivitäten – rund um den Erdball – Tagesgeschäft.

Weniger bekannt ist vielleicht, dass auch im Top-Fußballmanagement Ausländer höchste Positionen bekleiden. Beispielhaft sei hier der Spanier Fernando Carro genannt, Vorsitzender der Geschäftsführung der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH.<sup>3</sup>

**Abb. 1:** DFL-Report 2018, S. 51 (gekürzt)

BESCHÄFTIGTE IM LIZENZFUSSBALL						
	Bundesliga		2. Bundesliga		Lizenzfußball	
	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
<b>Lizenznehmer</b>						
Vollzeitangestellte	3.216	<b>3.581</b>	1.766	<b>1.703</b>	4.982	<b>5.284</b>
Auszubildende	60	<b>56</b>	65	<b>27</b>	125	<b>83</b>
Teilzeitangestellte	899	<b>1.032</b>	702	<b>676</b>	1.601	<b>1.708</b>
Aushilfskräfte	4.551	<b>5.374</b>	3.114	<b>2.797</b>	7.665	<b>8.171</b>
<b>Summe</b>	<b>8.726</b>	<b>10.043</b>	<b>5.647</b>	<b>5.203</b>	<b>14.373</b>	<b>15.246</b>
<b>Tochtergesellschaften</b>						
Vollzeitangestellte	866	<b>698</b>	153	<b>266</b>	1.019	<b>964</b>
Auszubildende	29	<b>23</b>	13	<b>19</b>	42	<b>42</b>
Teilzeitangestellte	488	<b>520</b>	58	<b>92</b>	546	<b>612</b>
Aushilfskräfte	2.127	<b>2.251</b>	974	<b>1.630</b>	3.101	<b>3.881</b>
<b>Summe</b>	<b>3.510</b>	<b>3.492</b>	<b>1.198</b>	<b>2.007</b>	<b>4.708</b>	<b>5.499</b>

Obige gekürzte Darstellung verzichtet auf die „indirekten“ Beschäftigungen. Der DFL-Report 2018 sagt dazu: Für im Auftrag der Clubs tätige Dienstleister waren 33.530 Menschen beschäftigt, das Gros davon bei Cateringfirmen oder Sicherheits- und Wachdiensten“ (S. 51).

In dieser Aufstellung sind beeindruckende beinahe 5.500 Beschäftigte allein in den Ausgliederungen verzeichnet; über 15.000 Beschäftigte sind demnach in den Muttervereinen – die größten Ausprägungen in beiden Kategorien befinden sich allerdings bei „Aushilfskräften“. Kürzt man weiter auf Voll- und Teilzeitstellen, so arbeiteten fast 7.000 Personen bei den „Lizenznehmern“ und über 1.500 Angestellte in den Tochtergesellschaften. Im Verhältnis zwischen Müttern und Töchtern ähnelt sich die Relation von Voll- und Teilzeitstellen in der 1. Fußball-Bundesliga (79 % gegenüber 21 %) und 2. Fußball-Bundesliga (81 % gegenüber 19 %). Auf jede Fußball-Tochter in der 1. Liga entfielen in der Saison 2016/17 durchschnittlich 67 Personen; in der 2. Liga waren es knapp 20 Personen. Bei jedem Lizenznehmer waren es 256 in der ersten Liga und 132 Personen, die Voll- oder Teilzeitstellen innehatten. Hinsichtlich der Professionalisierung sind mithin Spieler, Trainer, gelegentlich auch Manager, längst internationalisiert, was wiederum ein globales Publikum anzieht – und Eigentümer.

Somit wird der gemeinnützige Verein von vielerlei Fragestellungen entlastet. Darüber hinaus können in diesen Rechtsrahmen Investoren bzw. Partner aufgenommen werden (siehe dafür die unterschiedlichen Praktiken in den nicht-börsennotierten Fußball-Aktiengesellschaften von Bayern München, der Frankfurter Eintracht oder dem Hamburger SV). Und sollte schließlich eine Insolvenz nicht zu umgehen sein, würde die Lizenz wieder an den e. V. zurückfallen.

Unter den Nachteilen der 50+1-Regel wird häufig angesprochen, dass Investoren kaum Minderheitsanteile nachfragten. Es wird eine völlige Freigabe gefordert, weil das Modell so nicht attraktiv genug sei. Tatsächlich bestehen sowohl im In- als auch im Ausland Sport-Ligen, in denen eine derartige Limitierung nicht vorhanden ist. Der Blick in die fünf Major Leagues der USA mag vordergründig am naheliegendsten sein. Doch das Franchisesystem mit seinem Closed-Shop-Modell ist mit weitrei-

chenden Konsequenzen verbunden. Die Deutsche Eishockey-Liga ist diesen Weg gegangen: vollständige Lösung von den (früheren) Muttervereinen, Formierung als Wirtschaftsunternehmen (GmbH) und Wechsel von Closed-Shop- zu Relegations-Verfahren. Zudem greift hier das Standort-Modell insofern, als Eishockey-Unternehmen ihren Standort wechseln dürfen. Das Beispiel der Munich Barons zu den Freezers Hamburg (heute beide nicht mehr existent) ist für deutsche Verhältnisse ungewohnt, doch längst nicht mehr außergewöhnlich. Ein anderes Musterbeispiel sind die Skyliners Frankfurt, die nach der Mitnahme der Spiellizenz von Tatami Rhöndorf einen neuen Standort wählten und seither erfolgreich in der Metropolregion FrankfurtRheinMain aktiv sind. Hier ist ein gemeinnütziger Basketballverein von den dortigen Akteuren nachträglich und zusätzlich gegründet worden, um Nachwuchspflege im herkömmlichen Sinne zu verfolgen.

### Risiken auf diesem Weg

Schon früh hatte Heinemann darauf hingewiesen: „Der Hochleistungsprofisport wird nicht mehr (ausschließlich) von Sportverbänden selbst organisiert. Wirtschaftsunternehmen, Agenturen, Massenmedien, kommerzielle Tochtergesellschaften von Verbänden und Vereinen übernehmen die Organisation von Sportveranstaltungen und Wettkämpfen. Solche Töchter bzw. kommerzielle Unternehmen entwickeln dabei eine Eigendynamik und entziehen sich dem gestalterischen Willen der Verbände. Der Sport verliert ein wichtiges Monopol, mit dem er seine Einheit sichern kann: das Monopol, Wettkämpfe zu organisieren und über ihre Gestaltung zu bestimmen“<sup>44</sup>. Die Beispiele zeigen zwar, dass die Ausgliederung von Spitzensportmannschaften aus dem gemeinnützigen Sportverein durchaus ein häufig praktiziertes Verfahren ist. Dafür mussten die Mitglieder in den jeweiligen Vereinen zuvor in der Regel mit einer Dreiviertel-Mehrheit zugestimmt haben. Der Top-Fußball in Deutschland hat mit seinen Statuten eine Rahmenordnung geschaffen, durch die er (DFL und DFB) seine Richtlinienkompetenz sichern und für seinen Sport eine

Form der „Einheit“ gewährleisten kann. Seit kurzem werden in den Fußballstadien häufig Plakate und Transparente hochgehalten, die „Demokratie oder Diktatur“ gegenüberstellen. (FR, 20. März 2018)



Aus unserer Sicht wird damit eine unzulängliche Dichotomie aufgestellt. Interessanterweise dürften es insbesondere Zuschauer („Fans“) sein, die eher keine ordentlichen Mitglieder in den Fußball-Muttervereinen sind. Formal sind diese Prozesse nämlich durch die Sportvereinsmitglieder mitgetragen worden – um die oben genannten Vorteile besser ausschöpfen und somit häufiger gewinnen zu können. Es sind eher emotionale Abneigungen gegen die „Übernahmen“ von Investoren, denen unterstellt wird, weniger am Sport denn an der Gewinnmaximierung (und am Prestige) interessiert zu sein. Wie weit das im Einzelnen reicht, hat die Premier League mit ihrem radikalen Rechtsformwandel demonstriert. „The Premier League is a private company wholly owned by its 20 Member Clubs who make up the League at any one time“<sup>5</sup>. Zahlreiche Eigentümer aus dem Ausland haben prominente und traditionsreiche Fußball-Klubs übernommen und in diese investiert, so dass englische Fußballunternehmen immer wieder in den Rankings der umsatzträchtigsten Anbieter ganz vorn stehen.<sup>6</sup> Nur ein Fall oppositionellen Handelns hat die Öffentlichkeit erreicht: Der FC United of Manchester ist als Gegenmaßnahme der Übernahme als Verein mit aktuell ca. 2.500 Mitgliedern („co-owners“) organisiert, wohingegen Manchester United mit „einem Jahresumsatz von rund 676.3 Millionen Euro ... der umsatzstärkste Verein (warum Verein?, G. T.) der Welt (Stand Saison 2016/17)“ ist. „Mit 659 Millionen Anhängern (Stand 2012) ist er zudem der populärste Fußballverein weltweit.“<sup>7</sup> Privatisierung, privatwirtschaftliches Denken und Handeln hat seit Anfang der 1990er Jahre den europäischen Spitzenfußball durchdrungen. Insofern hat der deutsche Fußball eher eine Anpassung oder Nachholbewegung vorgenommen, als er 1998 die Möglichkeit von Ausgliederungen aus den Sportvereinen einräumte. Angesichts des weltweiten ökonomischen

Drucks auf den Spitzenfußball scheint aber die 50+1-Regel eine Rahmenbedingung zu sein, die bald überholt sein könnte. Auf jeden Fall aber ist eine professionelle Fußballmanagement-Ausbildung geboten<sup>8</sup> – selbst wenn man „nur“ in Deutschland Karriere machen möchte.

**Prof. Dr. Gerhard Trosien** ist seit 2012 Dozent in den Sportmanagement-Studiengängen. Zuvor war er viele Jahre an der Hochschule Heidelberg aktiv und lehrte an der Universität Heidelberg Sportökonomie im dortigen Institut für Sport und Sportwissenschaft. Zu zahlreichen Einsätzen im Ausland kommen Bücher im Sportmanagement, die zu Standardwerken wurden, wie vor allem *Die Sportbranche. Wachstum-Wettbewerb-Wirtschaftlichkeit*. Darüber hinaus ist er Mitherausgeber und Mitautor des *Handwörterbuchs des Sportmanagements*, das seit 2019 in seiner dritten Auflage (mit 82 Fachbegriffen auf 618 Seiten) vorliegt.



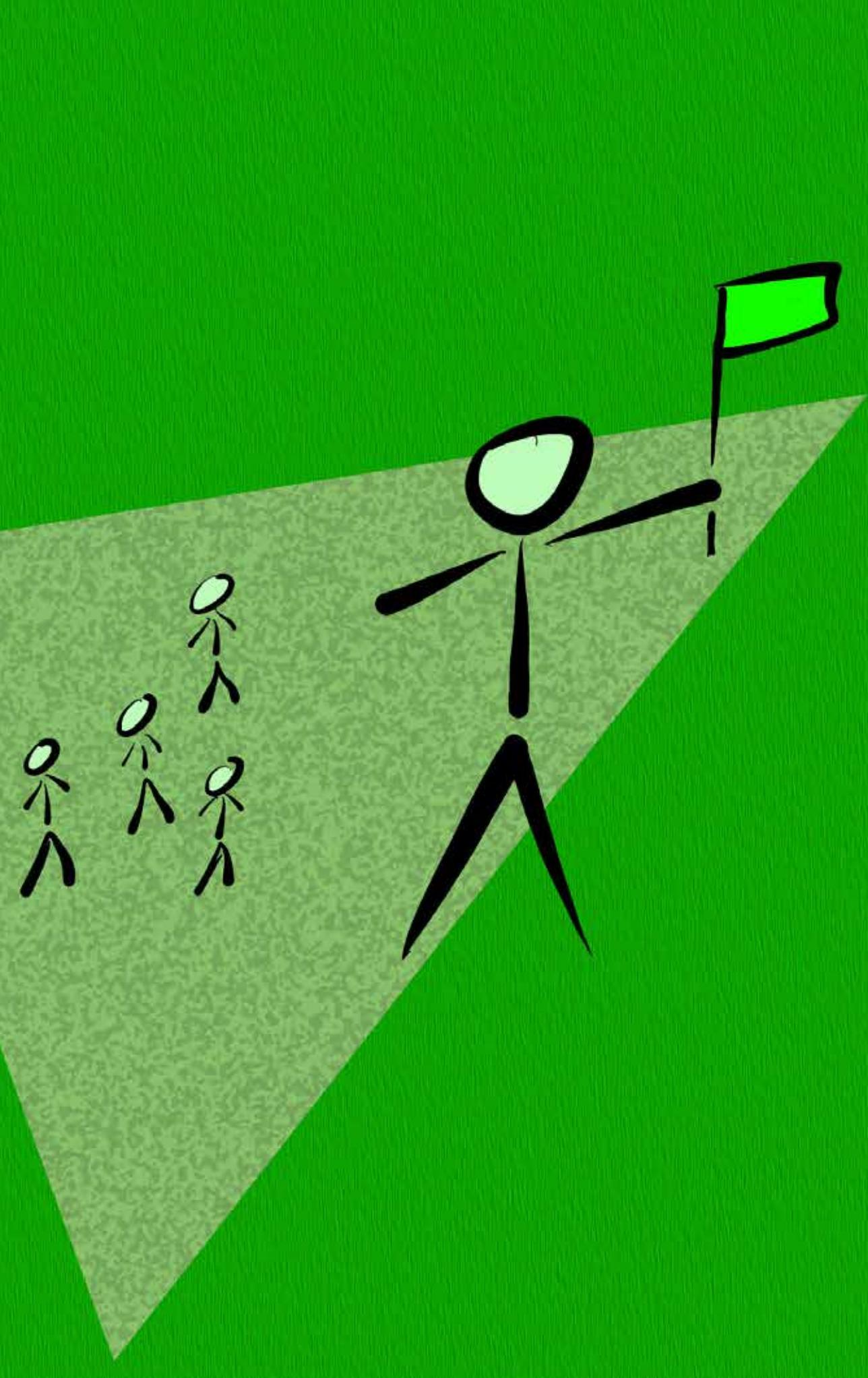
© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

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

## Quelle

- <sup>1</sup> Vgl. Trosien (2004): Die Zweite Privatisierung der Sportbewegung. Formen und Folgen des Wandels von gemeinwohl- zu gewinnorientierten Sportorganisationen. Fachhochschule Heidelberg, Nr. 12/2004. [www.arbeitskreis-sportoekonomie.de/aktuell](http://www.arbeitskreis-sportoekonomie.de/aktuell). Zugriff: 30.12.2018.
- <sup>2</sup> DFL (2018): Satzung und Jahresberichte. [www.bundesliga.de/überuns](http://www.bundesliga.de/überuns). Zugriff: 30.12.2018.
- <sup>3</sup> Vgl. Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH (o. J.): Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH (2018): Historie. <https://www.bayer04.de/de-de/page/historie/historie#saisons-199091-bis-201718>. Zugriff: 30.12.2018.
- <sup>4</sup> Heinemann (1988): Sind Einheit und Selbstbestimmung des Sports in Gefahr? In: Deutscher Sportbund (Hrsg.): Menschen im Sport 2000, Schorndorf: Hofmann-Verlag, S. 78f.
- <sup>5</sup> premierleague (o. J.): The member clubs of the premier league. [www.premierleague.com/about](http://www.premierleague.com/about). Zugriff: 31.01.2020.
- <sup>6</sup> Ozanian, Mike (2018): The World's Most Valuable Soccer Teams 2018. Forbes v. 12.06.2018. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2018/06/12/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2018/#15d7074c45c8>. Zugriff: 10.01.2019.
- <sup>7</sup> Wikipedia (o. J.): Manchester United. [https://de.wikipedia.org/wiki/Manchester\\_United](https://de.wikipedia.org/wiki/Manchester_United). Zugriff: 10.01.2019.
- <sup>8</sup> Vgl. Trosien (2018): Talentmanagement in der Sportbranche. (E-Book), London: bookboon.



Sportmanagement

## **Der Anderen den Rücken freihält – Über den Teammanager im deutschen Profifußball**

Ziel des Teammanagers ist es, Trainern und Athleten den Rücken freizuhalten, damit diese sich auf ihr sportliches Terrain konzentrieren können. Aber wie macht er das? Welche Aufgaben gehören in sein Jobprofil? Wie ist er in die Organisationshierarchie eingebettet? Der Bereich Management Nationalmannschaften im DFB und die DFB-Akademie haben zusammen mit der accadis Hochschule die erste umfassende Studie zum Teammanagement im deutschen Profifußball durchgeführt – und damit Licht ins Dunkel des je nach Verein unterschiedlich ausgeprägten Aufgabenspektrums des Teammanagers gebracht.

*Prof. Dr. Kyung-Yiub Lee, Prof. Dr. Florian Pfeffel*

Nachdem es in Russland mit dem deutschen Fußball bekanntermaßen nicht so lief, wie man es sich erhofft hatte, wurde viel über Taktik, mentale Einstellung, Nachwuchsarbeit etc. gesprochen. Neben den Ansätzen im Sportlichen stellte sich die Frage, wie und wo man im Management die weitere Professionalisierung vorantreiben und Optimierungspotenziale heben kann. Da traf es sich gut, dass man bereits begonnen hatte, sich auch der Rolle des Teammanagers zu widmen, die spätestens seit Oliver Bierhoff Bekanntheit erlangt hat

– ohne dass man notwendigerweise bereits eine allgemeingültige Definition des Aufgabenspektrums zur Hand hätte. Daher war es erfreulich, dass von den 82 Teammanagern (18 x 1. Liga, 18 x 2. Liga, 20 x 3. Liga, 12 x Frauenbundesliga und 14 x DFB), die es im deutschen Profifußball derzeit gibt, 74 an der accadis-Umfrage teilgenommen haben. Eine beindruckende Rücklaufquote von 90 % ermöglichte es schließlich, ein repräsentatives Verständnis vom Aufgabenspektrum und der Führungssituation des Teammanagers zu erlangen.

### **Breites Aufgabenspektrum – „Mädchen für alles“**

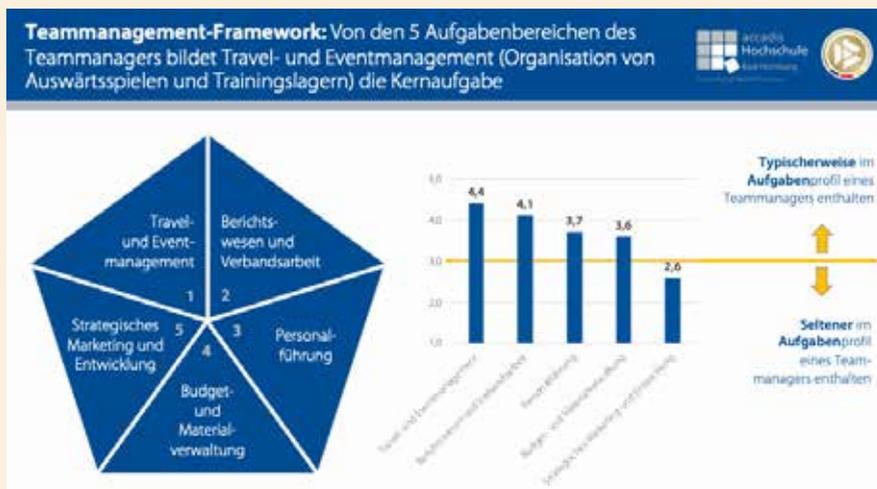
Mit unserer Studie haben wir ein Teammanager-Framework entwickelt, welches typische Aufgaben des Teammanagers in folgenden fünf Bereichen sieht:

- Travel- und Eventmanagement
- Berichtswesen und Verbandsarbeit
- Personalführung
- Budget- und Materialverwaltung sowie
- Strategisches Marketing und Entwicklung

Dabei gibt die Reihenfolge der Nennung wieder, welche Aufgaben typischerweise in das Spektrum eines Teammanagers fallen und welche nur in einzelnen Vereinen Teil des Stellenprofils sind. So ist die Kernaufgabe jedes Teammanagers das Travel- und Eventmanagement – also Planung und Verantwortung in Bezug auf die Reiselogistik von Auswärtsspielen und Trainingslagern. Weitere wesentliche Aufgaben sind Berichtswesen und Verbandsarbeit:

Berichte von Spielen, Kommunikation mit Liga, nationalem Verband sowie der UEFA auf europäischer Ebene. Hinzu kommen Berichte für Versicherungen, Disziplinarmaßnahmen und die Anti-Doping-Administration. Zusätzliche relevante Aufgabenbereiche liegen bei der Personalführung: Zum einen die Unterstützung der Spieler in ihrem Lebensumfeld jenseits des Sports – z. B. Hilfe bei der Integration, Onboarding im Team, Behördengänge, aber auch Stakeholdermanagement, etwa in Bezug auf die Koordination von Sponsoren- und Presseterminen. Zum anderen fällt unter Personalführung die Organisation des größten Teils der bis zu 30 Mitarbeiter, die direkt an der Mannschaft arbeiten – auch wenn der Teammanager diesen nicht notwendigerweise disziplinarisch vorsteht. Hier kann man durchaus Parallelen zu einem Produktmanager erkennen.

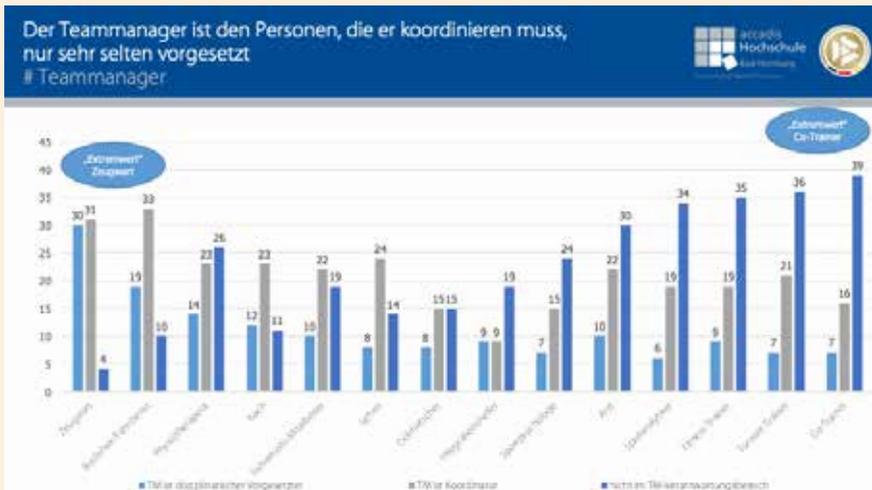
**Abb. 1: Teammanagement-Framework**



Wir haben im folgenden Schaubild die drei Varianten – (1) disziplinarisch vorgesetzt, (2) zu koordinieren ohne Vorgesetztenverhältnis,

(3) nicht im Verantwortungsbereich des Teammanagers – bezüglich der zu steuernden Personengruppen um die Mannschaft herum aufgeführt. Es wird am Schaubild deutlich, dass bei allen Personen alle der drei abgefragten Organisations-Varianten auftreten. Welche disziplinarische Zuordnung hier Sinn macht, ist eine Frage, die man durch einen gemeinsamen regelmäßigen Austausch der Teammanager besser verstehen lernen kann – es mag liga-, club- und mitarbeiterspezifische Charakteristika geben, die das bestimmen; es mag aber auch suboptimale Ausprägungen geben.

**Abb. 2:** Organisatorische Einbindung der Mitglieder des Funktionsteams



**Budget- und Materialverwaltung** bilden den nächsten Aufgabenblock des Teammanagers: Involvement in den Budgetplanungsprozess und vor allem die Kontrolle der Budgeteinhaltung, Genehmigungs- und Bestellvorgänge sowie – in der Regel zusammen mit einem operative(re)n Zeugwart – Verwaltung, Pflege und Lagerung

der Ausrüstung. Schließlich enthält die Rollenbeschreibung einiger Teammanager noch **Strategisches Marketing und Entwicklung**. Dazu gehören die Positionierung des Teams, die Weiterentwicklung des Geschäftsbereichs Lizenzfußball oder die Identifikation von technischen Innovationen.

Insgesamt wird deutlich, dass es sich um ein breites und heterogenes Aufgabenspektrum handelt. Die hier unternommene Klassifizierung in fünf Bereiche ist ein erster Schritt dahin, das Aufgabenspektrum künftiger Teammanager systematischer zu fassen.

### **Führungsfunktion Teammanager – Zwischen Zeugwart und Führungskraft**

Bei seiner Aufgabenerfüllung ist der Teammanager, das hat die Umfrage gezeigt, immer „Häuptling und Indianer“. Unabhängig von der konkreten organisatorischen Aufhängung und seinem Ausbildungshintergrund ist der Teammanager in seine Aufgaben immer strategisch und operativ involviert. In Bezug auf die Frage, ob er in seiner Organisation als Führungskraft angesehen wird (trifft zu = 5) oder eher nicht (trifft nicht zu = 1), gibt es ein deutliches Muster: Die Befragten der Frauenbundesliga gaben hier mit 4,9 den im Vergleich höchsten Führungskräftewert an – was daran liegt, dass Teammanagementaufgaben hier auf Abteilungsleiterebene wahrgenommen werden. In der 1. bis 3. Liga liegt der Wert bei 3,6 bis 3,7 (also immer noch ein Übergewicht zur Führungskraft), wohingegen die Teammanager beim DFB mit 2,9 den niedrigsten Wert angaben. Auch das kann man erklären. Da es im Verband mehrere Teams gibt (in der Lizenzabteilung eines Clubs typischerweise nur eines), gibt es oberhalb der eigentlichen Teammanager noch zwei Leitungsebenen, jeweils eine für die U-Teammanager, die Frauen und die A-Mannschaft und darüber die gesamte Leitung Management Nationalmannschaften. Unabhängig von der konkreten organisatorischen Einordnung konnte man erkennen, dass der Teammanager meist nur

wenig Durchgriffsmöglichkeiten hat. Er muss viel über seine persönliche Kompetenz managen, wobei der Teammanager mit Studienhintergrund häufiger angibt, er könne mit mehr Personal- und Budgetverantwortung besser agieren.

Die Frage, wie der Teammanager generell organisatorisch einzubetten ist und welche Entscheidungskompetenzen er haben sollte, kann zum jetzigen Zeitpunkt kaum beantwortet werden. Es wird jedoch deutlich, dass es Herausforderungen gibt, die von einem Teammanager ein Set an Fähigkeiten verlangen, das über fachliche Kompetenzen hinaus vor allem soziale Kompetenzen wie Empathie, Teamfähigkeit, Improvisationstalent und Durchsetzungsstärke beinhaltet.

Die hier in Auszügen vorgestellte Studie versteht sich als ein erster Schritt, um Transparenz zu schaffen in Bezug auf die Frage, welchen Aufgaben sich die Teammanager derzeit faktisch gegenübersehen und wo sie in den Organisationen verankert sind. Auf dieser Basis sollen dann Best-Practice-Modelle abgeleitet werden, die den Teammanager in die Lage versetzen, noch besser und effizienter das Team „außerhalb des Platzes“ zu steuern. ■

**Prof. Dr. Kyung-Yiub Lee** hat an der accadis Hochschule die Professur für Sportmarketing inne. Darüber hinaus ist er beim VfL Wolfsburg Leiter der Unternehmensentwicklung. Zuvor war er Leiter Teammanagement der U-Mannschaften beim DFB.



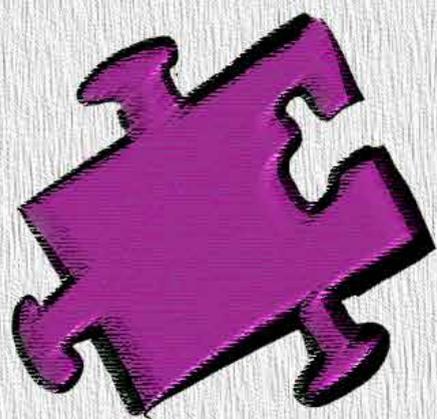
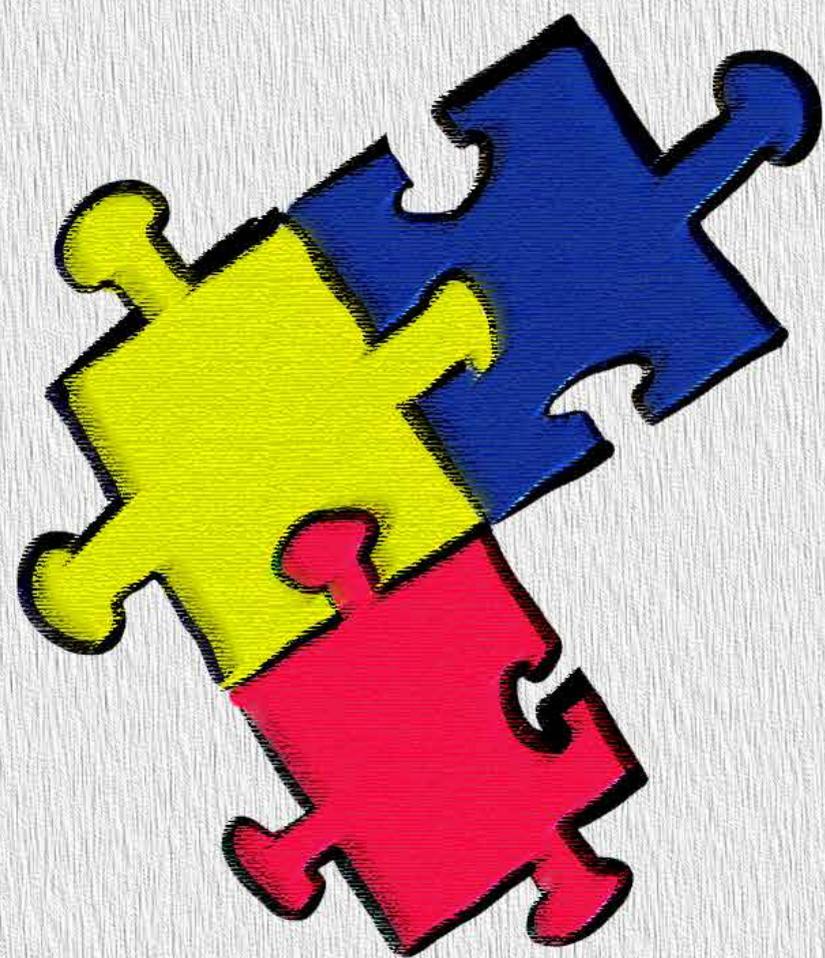
**Prof. Dr. Florian Pfeffel**, Präsident der accadis Hochschule Bad Homburg, leitet den Fachbereich Management and Strategy und die Sportmanagement-Research-Gruppe der accadis. Er lehrt Management und Methodenkompetenz sowie Digitalisierung im Sportbusiness.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

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



Gesellschaft

## **Integration of refugees in Germany – Attitudes and expectations of the host society**

The huge influx of refugees in 2015 – when over 1.26 million people poured into the heart of Europe – has triggered a debate on cross-border belonging in a globalised world. However, integrating different cultures and bringing traumatized people back to normal life turns out to be challenging for host countries. In order to get a closer look at this issue, an online-survey was conducted among 100 people from different social belongings and backgrounds within the scope of a Master Thesis. It intends to detect the mind-sets of the public concerning the often highly emotional issue of refugees, thereby concentrating on the individual sense of responsibility towards refugees and seeking to disclose possible contradictions in respondents' thinking and acting.

*Prof. Dr. Yvonne Thorhauer, Samee Ullah*

The first part of the survey aims to find out whether the results differ, if the respondents themselves have foreign roots. And indeed: the first significant difference lies in the personal contact with refugees: 28.9% of respondents without a migrant background maintain personal contact with refugees in comparison to 52% with a migration background. It therefore appears that people who experienced first-

hand migration to a new country have a greater sense of responsibility and empathy for refugees. Similarly we find a discrepancy in the respondents' political attitudes: For example 52% of those with a migration background support the admission of further refugees to Germany, by contrast with only 36.5% respondents without a migration background.

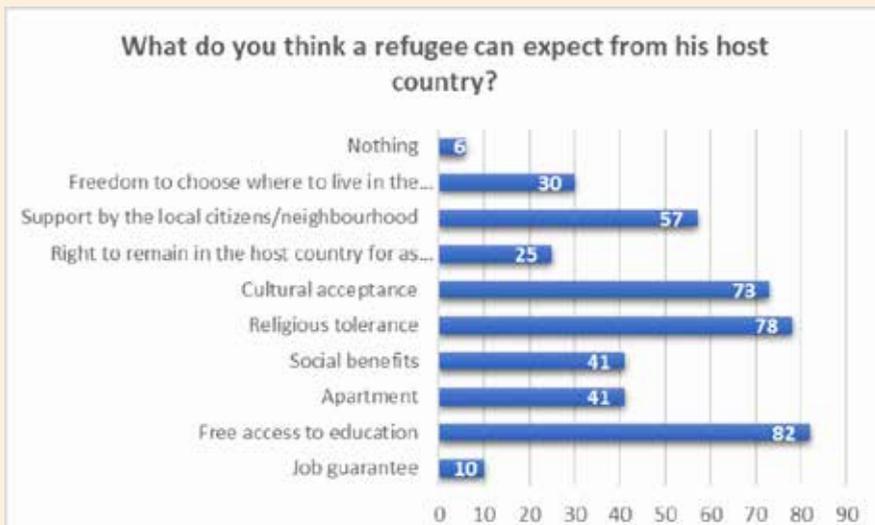
A study of the Federal Ministry of Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth (BMFSJ) affirms in 2018 that an existing personal contact to refugees plays a large role in their perception.<sup>1</sup> This corresponds to the findings of our survey where 81% state that they experienced deep gratitude in exchange with refugees. People with personal contact to refugees turned out to be more receptive towards them and to assess political movements rather critical. For example the statement of the Federal Minister of the Interior's, Horst Seehofer, regarding the denial of refugees at the German border is rejected by 87.5% among the respondents with existing personal contact, whereas by only 56.7% of those without personal contact.

The survey reveals that the proportion of religious people maintaining personal contact with refugees is higher (57.58%) than on the overall scale. Alike, respondents belonging to a religious community are more compassionate and more likely to feel individually responsible for the refugees' destiny. Also, they are more likely to advocate the fact that Germany partly caused the refugee influx since it is one of the largest arms exporters in Europe.

The claim for integrating refugees raises the question of who is responsible to seek and establish contact: 68% of respondents see the responsibility on both sides likewise – refugees and local residents. However, given the fact that only 41% of them maintain personal contact with refugees, the numbers contradict. Many respondents themselves don't meet the demand that contact should be establis-

hed bilaterally. The reasons can be manifold, but one simply seems to be lack of interest: Contrary to the media-driven reception, 62% of the respondents are not affected by the issue of refugees in their everyday lives. Media coverage has transformed the sensitive topic of migration into the most controversial subject of our time. While social media plays a significant role in the transmission of uncensored circumstances and feelings, both, for observers and those affected by the crisis, mainstream media's informational role has remained paramount.<sup>2</sup> In our survey a majority of 61% wants the media to report consistently on this important issue, still the respondents consider that there are more important political and social issues that should not be blocked out, as it seems often to be the case.

**Fig. 1:** What can refugees expect from their host country?

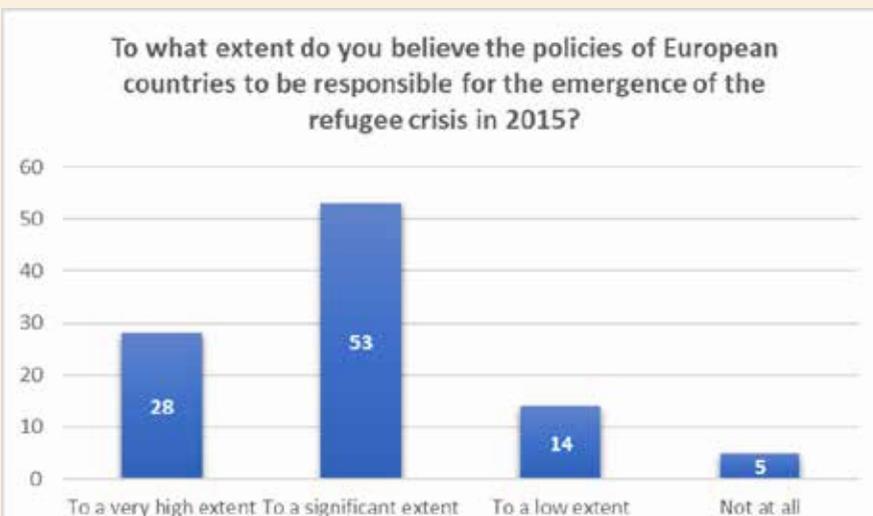


Concerning reasonable expectations a refugee could have towards the host country, the majority of respondents claim free access to

education (82%), religious tolerance (78%) and cultural acceptance (73%). In return, when asked what the host society should expect from refugees, most often were mentioned: compliance with the law (91%) and learning the local language (76%) – demands we have heard in the media before. The willingness to live in shared accommodation is least expected from refugees (5%). However, especially at the beginning of the crisis, conditions in which hundreds of refugees lived in a single hall were considered to be normal. Even today, the conditions of shared accommodation – with a significant lack of privacy – vary from region to region.

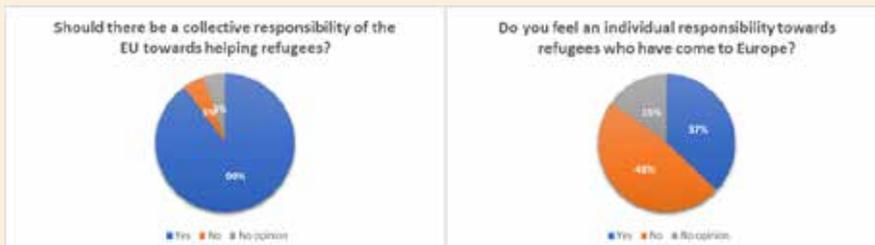
As far as the question of the distribution of refugees in Europe is concerned, 87% describe the prevailing situation as unfair and unjust. However, 58% of respondents see a significant correlation between the fact that Germany is one of the largest arms exporters and the emergence of the refugee crisis. 34% of the respondents doubt a link, 8% abstained. Likewise, 81% of those surveyed claimed that there is a interrelation between EU policy in general and the influx of refugees.

**Fig. 2:** To what extent are European policies responsible for the refugee crisis?



Accordingly, the majority of the respondents (90%) state that the EU should bear a collective responsibility towards helping refugees, whereas 48% don't. This might be due to the lack of direct contact with refugees: In practice, the encounter face-to-face calls up an ethical relationship and therewith the feeling of being responsible for the Other rather than alienation and separation.

**Fig. 3:** Should there be a collective responsibility of the EU towards helping refugees? / Do you feel an individual responsibility towards refugees?



In conclusion the survey reveals that the attitude towards refugees depends, firstly, significantly on the fact whether the interviewees themselves have a personal migration background. Secondly, locals maintaining personal contact with refugees have a higher affinity towards the fate of the desperate ones. However, on an overall scale, the sense of responsibility towards refugees of members of religious communities is significantly greater. But who is in charge of establishing contact with each other? The interviewees see locals and refugees likewise in charge – even though a large proportion of them doesn't maintain personal contact with refugees. Nevertheless they are ready to grant the refugees free education and to tolerate their culture and religion. However, since locals care more when they have direct contact with refugees, face-to-face encounters are crucial for successful integration. Conversely, refugees need to be wil-

ling to adapt to the host society with its laws and to become a living part of the community by learning its language. Taking on an individual responsibility a) for the refugees on behalf of the locals, b) for assimilation on behalf of the refugees c) for a neutral coverage on behalf of the media would ease the process of integration a lot. ■

**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*.



**Samee Ullah** hat an der accadis Hochschule 2018 sein Masterstudium in International Management erfolgreich abgeschlossen. Für das Goethe-Institut engagiert er sich in der Flüchtlingsarbeit.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

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

## Sources

- <sup>1</sup> Cf. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018): Engagement für Geflüchtete - Studie zeigt: Viele Menschen engagieren sich freiwillig für Flüchtlinge. Online: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/studie-zeigt--viele-menschen-engagieren-sich-freiwillig-fuer-fluechtlinge/121758>. [Accessed: 14.02.2020].
- <sup>2</sup> Cf. Georgiou, Myria/Zaborowski, Rafal (2017): Media coverage of the “refugee crisis”: A cross-European perspective, p. 4. Online: <https://rm.coe.int/1680706b00>. [Accessed: 14.02.2020].

ale

## Wo sind die Gründer in Bad Homburg? – Das aIE hat seine Arbeit aufgenommen

Mit dem Ziel, die Professionalisierung von Gründungs- und Nachfolgeprozessen voranzutreiben, ist 2018 das accadis Institute of Entrepreneurship (aIE) an der accadis Hochschule Bad Homburg ins Leben gerufen worden. Der Fokus des Instituts liegt auf dem engen Austausch mit der Praxis, da Unternehmertum und Unternehmensnachfolge empirisch erforscht werden sollen, um die Entwicklung von praxisrelevanten Ansätzen voranzutreiben.

*Dr. Andreas Walkenhorst, Maximilian Riegel*

Die Tätigkeit des Instituts ist auf drei Säulen aufgebaut. Die erste dieser Säulen umfasst die Forschung des Instituts zu verschiedenen Aspekten des Unternehmertums. Hierbei werden beispielweise die Rahmenbedingungen bei der Unternehmensgründung von innovativen Start-Ups analysiert und die erfolgsversprechenden Prozesse identifiziert. Darüber hinaus wird in bereits etablierten Unternehmen die Thematik der Unternehmensnachfolge unter die Lupe genommen, um die Erfolgsfaktoren des Intrapreneurships zu erkunden. Der Anwendungsbezug ist für die Forschung von höchster Bedeutung, da sie die Grundlage für Empfehlungen für sämtliche Stakeholder darstellt.

## accadis Institute of Entrepreneurship



Die aktuellen Forschungsprojekte des Instituts umfassen spannende Thematiken,

wie die Entstehung und **Erfolgsfaktoren von Gründungsclustern** mit besonderem Augenmerk auf Universitäten und Instituten oder die Herausarbeitung von relevanten Determinanten der Standortattraktivität für junge Gründer. In diesem Zusammenhang wird eine Analyse der Start-up- und Gründerszene in Deutschland ausgearbeitet und eine Studie über die Attraktivität des Gründerstandorts Bad Homburg und des Rhein-Main-Gebiets erstellt. Neben diesen beiden Punkten sind zudem in Zukunft Forschungen zu den kulturellen Herausforderungen der Digitalisierung für den deutschen Mittelstand sowie zu Innovationsansätzen in Großunternehmen geplant.

### **Lehre rund um die berühmte Start-Up-Pitch-Abschlussprüfung**

Neben der Forschungstätigkeit stellt die Lehre die zweite Säule des Instituts dar. Das Institut ist fester Bestandteil des Curriculums der accadis Hochschule in den Bachelor- und Masterstudiengängen. Das Angebot des Instituts umfasst Lehrveranstaltungen und Gastvorträge, wie zum Beispiel das Modul Entrepreneurship im zweiten Jahr des Bachelorstudiums sowie die bekannte Start-Up-Pitch-Abschlussprüfung aller Bachelorabsolventen. Im Masterprogramm werden Praxisprojekte und Consulting Cases durch das Institut eng betreut, um unternehmerisches Denken zu fördern.

Der dritte Pfeiler des Instituts umfasst die direkte Unterstützung und **aktive Förderung von studentischen Gründungsprojekten**. Das Institut versteht sich als der primäre Kontaktpunkt für Studierende der accadis Hochschule mit eigener Geschäftsidee. Dabei bietet das Institut über verschiedene Gründungsphasen hinweg seine Unterstützung an – sei es als Mentor in der Frühphase, Betreuer während der Formulierung des Business Plans oder als Vermittler zu Akzele- ratoren und Investoren. Das Institut kann dann ein Türöffner in das

starke Bad Homburger Netzwerk rund um die Unternehmerinitiative groundr e. V sein, das sich entscheidend für das aIE eingesetzt hat und von der Taunus Sparkasse und der Stadt Bad Homburg gefördert wird. In diesem Kontext darf natürlich auch die im vergangenen Herbst von groundr erstmalig und sehr erfolgreich ausgerichtete Bad Homburger Pitch Night nicht unerwähnt bleiben. Einen gewissen Stolz, dass mehrere accadis-Alumni in den Sieger-Teams vertreten waren, können wir nicht verhehlen!

Durch diesen dreiteiligen Ansatz verfolgt das accadis Institute of Entrepreneurship die Vision, zu den renommierten deutschen Forschungsinstituten für Unternehmertum aufzuschließen und sich in der Rhein-Main-Region als führende Institution zu etablieren. Darüber hinaus sieht sich das Institut als ein entscheidender Faktor in der Verbesserung der Standortattraktivität der Stadt Bad Homburg. Wir sind überzeugt, dass eine Professionalisierung von Gründungs- und Nachfolgeprozessen von herausragender Bedeutung ist. Unternehmer waren in der Vergangenheit die Garanten für Innovation, Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand und werden dies auch in Zukunft sein! ■

**Dr. Andreas Walkenhorst** leitet das accadis Institute of Entrepreneurship, er lehrt im Modul Entrepreneurship und im Rahmen der Start-Up-Pitch-Abschlussprüfung.



**Maximilian Riegel** studiert an der accadis General Management. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut und engagiert sich in der Studenteninitiative accspire.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

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

$$D = 3 + 2$$

## Dual 3 plus 2 - Neue Studienform an der accadis Hochschule

Neben dem klassischen Blockstudium gibt es seit dem Studienjahr 2019 eine neue duale Organisationsform an der accadis Hochschule Bad Homburg. Mit dem Modell „Dual 3 plus 2“ wird das theoretische Wissen aus den Vorlesungen noch stärker mit praktischen Erfahrungen im Unternehmen verknüpft. Die Studierenden sind unter der Woche drei Tage im Unternehmen und an zwei Tagen in der Hochschule. Dadurch können sie das Gelernte direkt anwenden.

*Maria Ratz*

Die Beliebtheit des dualen Studiums auf Seiten der Interessenten ist seit Jahren ungebrochen, insbesondere bei BWL-Studiengängen. Sicherlich nicht zuletzt die finanzielle Attraktivität gegenüber einem Vollzeitstudium, vor allem aber der stärkere Praxisbezug sind wichtige Argumente bei der Wahl der Studierenden für ein duales Studium. Schon seit mehr als zehn Jahren bietet die accadis Hochschule daher die Möglichkeit an, alle Studiengänge auch dual zu studieren. In Hessen haben wir als eine der ersten Hochschulen einen dualen Master-Studiengang angeboten. Die Liste unserer

Kooperationspartner aus der Wirtschaft wächst von Jahr zu Jahr, denn auch Unternehmen sind von der Idee des dualen Studiums überzeugt. Frühzeitig Nachwuchs-Führungskräfte zu rekrutieren und auszubilden, ist für Unternehmen ein Schlüssel zum Erfolg im steigenden Wettbewerb um kluge Köpfe.

Die neue Studienform „Dual 3 plus 2“ kommt Studierenden und Unternehmen in vielerlei Hinsicht entgegen. Mehr Flexibilität, direkter Praxisbezug und ständiger Austausch zwischen Unternehmen, Dozenten und Kommilitonen bilden die Eckpfeiler dieser neuen Organisationsform. Studierende verbinden jede Woche aufs Neue die Theorie aus der Vorlesung mit der Praxis im Unternehmensalltag. Dies wird dadurch ermöglicht, dass die Studierenden in der Regel drei Tage pro Woche im Unternehmen arbeiten und zwei Tage an der Hochschule studieren. Dadurch ist ein ständiger Wissenstransfer gewährleistet und die Studierenden können fortlaufend im Unternehmen eingesetzt werden. Insbesondere diesen Vorteil schätzen die Firmenpartner des dualen Studiums sehr. Dadurch ist es im Vergleich zum dualen Blockstudium (wo sich Theorie- und Praxisphasen alle drei Monate abwechseln) möglich, Studierende von Anfang an stärker in Projekte einzubinden und ihnen Verantwortung zu übertragen. Frühzeitig im Unternehmen Kundenprojekte und Prozesse von Anfang bis Ende betreuen zu können, ist ein wesentlicher Mehrwert für die Studierenden und ihre Entwicklung. Das wiederum stärkt die wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisnahe Ausbildung im erheblichen Maße.

Mit dieser Flexibilität und dem fortlaufenden Einsatz der Studierenden, ist diese Organisationsform auch für kleinere Unternehmen häufig besser darstellbar als das klassische Blockstudium. Die Bandbreite an Firmen, in denen ein duales Studium absolviert werden kann, erhöht sich damit nochmals und erstreckt sich vom Start-up bis zum DAX-Konzern.

An der accadis Hochschule Bad Homburg wird die Organisationsform seit Oktober 2019 für alle Studiengänge angeboten. Das Studium „Dual 3 plus 2“ dauert dreieinhalb Jahre, also nur unwesentlich länger als das klassische Blockstudium, zeichnet sich dafür aber durch einen noch höheren Praxisanteil aus und findet hohe Akzeptanz auf Seiten der Unternehmen und Interessenten.

Wenn Sie als Interessent mehr über die neue Organisationsform „Dual 3 plus 2“ erfahren wollen, wenden Sie sich gerne an die Studienberatung der accadis Hochschule Bad Homburg. Frau Prof. Andrea Hüttmann beantwortet als Leiterin des Career Centers Fragen von Unternehmen rund um das duale Studium sehr gerne. Wir freuen uns auf weitere spannende Kooperationspartner! ■

**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 2020

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

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



TOP  
2019

## Siegel gibt es viele! – Warum wir dennoch stolz sind!

Die Ranking- und Siegelmaschinerie läuft. Nationale und internationale Hochschulrankings, Internetbewertungen, Akkreditierungssiegel, Wissenschaftsrat – da kann man durchaus den Überblick verlieren! Und gerade für den Außenstehenden, für den Transparenz geschaffen werden soll, ist es kaum möglich, Seriosität und Bewertungsfokus zu durchschauen. Die Auszeichnungen *Top-Hochschule 2019* und *Top-Hochschule 2020* des Portals StudyCheck, die der accadis Hochschule verliehen wurden, machen uns dennoch sehr stolz – weil sie die ungefilterte Meinung der Studierenden wiedergeben.

*Prof. Dr. Florian Pfeffel*

Auf dem Bildungsmarkt werden komplexe Produkte und Dienstleistungen angeboten, die für den Studieninteressenten nur schwierig einzuschätzen sind. Es ist nachvollziehbar, dass ein Interessent und sein Umfeld weder die Details eines dreijährigen Bachelorstudiengangs vorab überblicken noch die Unterschiede verschiedener Bildungsanbieter erkennen und sachgerecht bewerten kann. Die Sinnhaftigkeit einer objektiven, externen Qualitätskontrolle, die sich z. B. auch in Siegeln spiegelt, steht daher außer Zweifel.



**Der Wald und lauter Bäume.** Besonders bekannt sind in diesem Zusammenhang hierzulande das CHE-Ranking und dessen internationales Pendant U-Multirank. Beide positionieren sich heute als „Transparenz-Schaffer“. Bildungsinstitutionen werden in knapp 30 verschiedenen Dimensionen bewertet, die von „Studiensituation“ über „Lehrangebot“ bis hin zu „Internationalität“ reichen. Bewusst werden hier keine absoluten Rankingplätze mehr vergeben, sondern jeder Studieninteressent kann sich anhand seiner persönlichen Präferenzen die aus seiner Sicht wichtigsten Kriterien aussuchen. Das macht Sinn und ermöglicht eine gewisse Ausgewogenheit zur Berücksichtigung unterschiedlicher Hochschulprofile. Der Studieninteressent kann damit entscheiden, ob ihm z. B. eine gute praxisorientierte Lehre oder der Anschluss an internationale Spitzenforschung wichtiger ist.

Des Weiteren gibt es medienwirksame Rankings mit Absolutheitsanspruch. Diese sind in der Regel seriös, legen aber ihrem Scoringmodell eine feste Gewichtung zugrunde, die spezielle Charakteristika in den Vordergrund stellen. Das ist eine probate Herangehensweise, aber für den Studieninteressenten nicht immer nachvollziehbar.

Dazu kommen dann Rankinganbieter, die zu den eher unseriösen gehören und sich ihre Siegel bezahlen lassen – und zwar von den Anbietern. Dabei ist das zugrunde liegende Geschäftsmodell für Außenstehende nicht erkennbar. In der Regel läuft es so ab, dass eine Umfrage (unter wem auch immer und manchmal statistisch belastbar, manchmal zweifelhaft) durchgeführt, daraus ein Ranking errechnet wird und dann den führenden in diesen Rankings gegen eine Gebühr erlaubt wird, ein bestimmtes Siegel zu tragen. Wer sich im Markt auskennt und dann sieht, welche Institutionen wo gelandet sind, wird die Finger davon lassen. Wer bei zweifelhafter Qualität dadurch mal endlich oben steht, wird die Gelegenheit vermutlich nutzen.

Insgesamt entsteht dadurch eine – für den Interessenten – schwer zu durchschauende Polyphonie der Siegel und Rankingplätze. Bei diesen wird auch vereinzelt die Sicht der Studierenden einbezogen, im Vordergrund stehen aber Infrastruktur, erhobene Studiendauern und Abschlussquoten, Forschungsergebnisse oder Experteneinschätzungen aus der Wirtschaft.

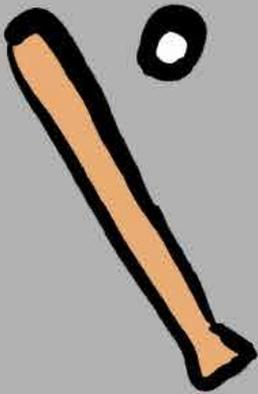
**Die Sicht der Studierenden.** Auf mehreren Internetportalen, allen vorweg im deutschsprachigen Raum auf StudyCheck.de, kommen aber ausschließlich die Studierenden einer Hochschule zu Wort. Es werden unter anderem Studieninhalte, Dozenten und Ausstattung bewertet – und das eben nur aus Sicht der Studierenden der entsprechenden Hochschule. Für die accadis Hochschule Bad Homburg, die schon immer von der Weiterempfehlung ihrer Alumni profitieren konnte, sind solche Bewertungen die Online-Institutionalisierung bereits in der Offline-Welt gemachter Erfahrungen.

Nun mag man dagegen halten, dass – angesichts des komplexen Produktes Bildung – die Studierenden vielleicht gar nicht beurteilen können, was gut für sie ist. Das ist durchaus eine Sichtweise, die nachvollziehbar ist, aber die im Kontext der gesamten Qualitätssicherung des deutschen Bildungswesens nicht trägt. Die objektive Bewertung der Qualität einer Institution erfolgt in der Akkreditierung und der damit für die privaten Hochschulen verbundenen staatlichen Anerkennung. Wer diese Qualitätshürde (wie z. B. im Falle der accadis als der ersten hessischen Hochschule mit Systemakkreditierung) erfüllt, der kann zeigen, ob es ihm gelingt, begeisternde Lehre in einem motivierenden Umfeld anzubieten. Und der kann sich dann vor allem dem Votum seiner Studierenden stellen. Darin wird der Bildungsanbieter erfahren, ob er seinen Ansprüchen gerecht wird. Somit sind wir sehr stolz, dass wir im deutschlandweiten Ranking der Studierendenmeinungen von über 500 Hochschulen auf Study-Check bei den Fachhochschulen den 3. bzw. 4. Platz belegt haben und die Nummer 1 in Hessen sind. Die Siegel *Top-Hochschule 2019* und *Top-Hochschule 2020* tragen wir daher sehr gerne! ■

1101  
0110  
1010



010110  
10110  
01111



1010  
0111  
1010



01011  
11100  
01001



1100  
0100  
0111

## Alumni on tour – Experiencing a “Wow”-trainee program at Sportradar

Shortly after graduating with a M.A. in Global Sports Management from accadis University of Applied Sciences in October 2017, I began working for Sportradar, a global leader in understanding and leveraging the power of sports data and digital content. At the crossroads of sports management and digitalization I started my dream job and my European tour.

*Patrick Frech*

### Where technology meets sports

The Sportradar group is a truly international organization, employing over 2,000 people in more than 30 locations around the world. Its rapid growth is driven by technological innovation and a deep understanding of clients' business needs. Sportradar prides itself on deriving value out of sports data and content for a whole host of organizations and businesses. Whether to protect the integrity of sporting competitions, deliver real time statistics to fans, or provide brands with innovative partnership-activation opportunities, Sportradar is the ideal team-mate.

We now live in a world where speed, accuracy and reliability are expected. Sportradar's peerless menu of in-house controlled data and content, along with their state-of-the-art solutions, gives clients the custom-made products and services they need to provide customers and fans with an engaging sporting experience that cannot be matched, wherever they are and however they wish to consume. This is what Sportradar lives for. As sports fans ourselves, we funnel our own ideas, concepts, expertise and insights into developing, reimagining and improving the ways that sports come to life. Sportradar is the trusted partner of more than 1,000 companies in over 80 countries and occupies a unique position at the intersection of the sports, media and betting industries.

### My European tour

My personal journey with Sportradar began in February 2018 when I was given the opportunity to take part in the best international trainee program in the world of sports. Its duration was nine months and took place in seven cities across Europe, namely:

- St. Gallen, Switzerland (HQ)
- Gera, Germany
- Tallinn, Estonia
- Linz, Austria
- Munich, Germany
- Vienna, Austria
- London, United Kingdom

Sportradar's global headquarter in St. Gallen was the first office I was parked at which is where I encountered various onboarding activities to learn and familiarize myself with different internal and external systems. In addition, I engaged in one-to-one sessions with various colleagues from global HR, corporate development, sales and senior management who introduced me to the company's overall structure, products and services.

In my second month I was able to learn more about the backbone of Sportradar's business at Gera's production office, our oldest production office. I deepened my knowledge and gained substantial insights into sports programme management, eSports, planning schedules and fixtures, mapping, customer support and deeper football coverage (DFC). One of the most interesting departments at this production office was DFC, which is where three operators are collecting extra data points for major soccer tournaments in Europe like the UEFA Champions League.

The third office I departed for was Estonia's capital city, Tallinn, which is also known as Europe's Silicon Valley. I spent 12 weeks here which was the longest time I spent at any office throughout my time. I joined the project management team and had an outstanding mentor who continuously coached and challenged me to understand the theory and practise of project management within Sportradar. I deepened my knowledge of our project management interface "Jira by Atlassian" and gained significant insights on how to run scrum and kanban boards for various Sportradar projects. Additionally, I helped guide, assist and create improvement plans for Managed Trading Service (MTS) and Fraud Education & Prevention projects.

My future sales career began when I joined the Linz office in July working in a newly reformed unit called Global Sales Operations. Its vision is to be an indispensable part of the Sales organization by providing a supportive sales framework and thereby increase sales efficiency and ultimately increase sales and overall revenues. When I first joined this unit I was managing new leads coming in through the sales inbox and drafting contracts for clients. After three weeks, the Director of Global Sales Operations invited me to join the Customer Relationship Management (CRM) project team in Munich to help implement Salesforce into Sportradar. Salesforce is the world's leading CRM platform which is cloud based and used for connecting sales processes and customers in a whole new way. I saw this as a huge opportunity for my personal development and career path and decided to take on this challenge and responsibility. I was one of the first employees who was trained on Salesforce and gained specific insights into the front and backend of the implementation procedures. I was responsible for User-Acceptance-Testing, making sure that all processes were working when creating leads, opportunities, contacts, accounts, and contracts in Salesforce. Once these processes were in place and the launch date of Salesforce got closer (13th September), I was in lead to provide Salesforce trainings for our 70+ Sales colleagues in Stockholm at the annual global sales meeting. I very much enjoyed being given this responsibility to introduce the new CRM platform to Sales and saw it as a great chance to meet all of the sales managers from around the world. It made my upcoming tasks supporting them much easier as I had met them face-to-face.

After Salesforce went live, I moved to the London office for 5 weeks and continued being a key member of the CRM project team. My main tasks involved giving Salesforce support to users, fixing bugs and applying improvements. Furthermore, I got introductions to our integrity services, marketing, communications and sports API units. One of the most exciting and inspiring departments I gained insights to was the intelligence and investigation services unit. This unit showed me cutting-edge technology and open-source software

which is used to investigate match fixing and persons of interest. It was incredible to see how Sportradar detects match fixing and see cases where we had been successful, such as a 2018 World Cup Qualification match in Africa.

### Getting settled in Munich

At the end of my trainee program I returned to our headquarters for review and feedback. I was then offered various jobs from different departments, but agreed to remain in the Sales unit as the company's new Sales Operations Analyst out of the Munich office. This role was newly created for me and includes unit management, project management and Salesforce CRM. I can honestly say that this trainee program opened up so many opportunities for me and I had one of the most amazing experiences. It was a lot of fun and I was constantly learning something new about the company each day. I was able to form many new connections, explore new cultures and learn more about the world of sports we live in.

**Patrick Frech** hat 2017 sein Global Sports Management-Masterstudium an der accadis erfolgreich abgeschlossen. Anschließend hat er den Zuschlag für eines der attraktiven Traineeprogramme bei dem Sportdatenanbieter Sportradar erhalten.



© by accadis Hochschule Bad Homburg 2020

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

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



## Drei-Minuten-Rede – Was ist denn das?

Reden gibt es viele – parlamentarische Reden, Politikerreden, Hochzeitsreden, Trauerreden, Sonntagsreden, Motivationsreden, die Erlebnisrede. Kommunikations-, Rhetorik- und Präsentationsseminare – sie alle haben das Ziel, ihren Teilnehmern das Handwerkszeug zu vermitteln, welches sie befähigt, eine effektive und erinnerungswürdige Rede zu halten. Der Redner strebt dabei nach Aufmerksamkeit, Anerkennung, Zustimmung ... was auch in drei Minuten gelingen kann!

*Prof. Dr. Andrea Hüttmann, Gerda Meini-Kexel*

Seit mehr als 30 Jahren – und in den Neunzigern war ein Rhetorikseminar noch eine Besonderheit in einem Studiengang – ist die Drei-Minuten-Rede fester Bestandteil der Managementstudiengänge an der accadis Hochschule. In jedem Studiengang ist im Modul „Leadership Skills I“ im ersten Trimester eine 10-stündige Vorlesung in Gruppen von ungefähr 20 Studierenden vorgesehen. Der Studierende nimmt das Modul meist zunächst als nettes, vielleicht unterhaltsames, wirklich notwendiges (?) Modul wahr. Nach den ersten

zwei Vorlesungseinheiten ändert sich die Einstellung in der Regel und der Respekt vor der Aufgabe wächst – eine Drei-Minuten-Rede – das kann doch nicht so kompliziert sein, oder doch??? Denn was sich zunächst harmlos anhört, ist in Wirklichkeit in der Stunde der Prüfung auch für souveräne und gestandene Menschen eine ordentliche Herausforderung. Manch einer merkt oft erst im Moment des Auftritts, dass er das ganze Unterfangen komplett unterschätzt hat. Immerhin gibt es bereits ab 03:20 Min. Punktabzug. Immerhin darf kein Manuskript mitgebracht werden und der Redner steht frei im Raum – ganz ohne Pult, Moderationskarten, Halt.

Ein kurzer Blick auf einen Auszug der Modulbeschreibung „Rhetorik“ liest sich wie folgt: „Die Studierenden beherrschen sowohl das selbstständige Strukturieren und Formulieren von Redetexten als auch das überzeugende und stimmige Vortragen derselben. Sie kennen die theoretischen Grundlagen und Hilfsmittel der Rhetorik sowie die verschiedenen Rede-Typen. Sie haben ihr öffentliches Auftreten mehrfach erprobt, kennen ihr Wirkungspotential sowie ihr Schwäche/Stärken-Profil, sind also in der Lage, eine Rede vor Publikum optimal und Erfolg versprechend zu planen und durchzuführen.“ – Das hört sich im Grunde gar nicht so spektakulär an. Die Realität sieht aber, wie erwähnt, anders aus – der Blick der Prüfer bringt viele Redner aus dem Konzept. Noch schlimmer: die Blicke der Kommilitonen! Was passiert, wenn die innere Stimme flüstert: „Bitte kein Blackout!“ Unterm Strich – der Kandidat hat mit Lampenfieber zu tun. Und Lampenfieber haut einen in besonderer Weise um, wenn es unerwartet kommt.

Die Studierenden merken also schnell: Eine Rede zu konzipieren und wirkungsvoll zu halten, ist eine besondere Herausforderung. Und auf einmal wird ihnen klar, warum nur so wenige Menschen – auch im Berufsalltag – die Fähigkeit haben, Zuhörer zu begeistern. Man braucht Klarheit im Kopf, ein Ziel vor Augen, die notwendigen

sprachlichen Mittel, Mut sich zu zeigen, eine selbstbewusste Körpersprache, innere Überzeugtheit und Überzeugungskraft, um nur einige der Voraussetzungen zu nennen. Und auch in Zeiten digitaler Kommunikation hat die wirkungsvolle Rede nicht an Bedeutung eingebüßt – im Gegenteil – der Redner heute muss gegen Ablenkung und Zerstreuung aller Art ankämpfen und er hat die Chance, wirklich einen Unterschied zu machen. Marketing, Unternehmenskommunikation, auch der Vertrieb – wer hier punkten will, kommt ohne die Fähigkeit, Menschen mit Worten zu begeistern, nicht weit. Andere Menschen von einem Produkt, einer Dienstleistung oder gar sich selbst zu überzeugen, kann nur mit gelingender Körpersprache, dem passenden Outfit und entsprechenden Umgangsformen erreicht werden, um nur einige der Erfolgszutaten zu nennen.

Wer die accadis-Drei-Minuten-Rede gemeistert hat, entwickelt ein besonderes Gespür für die Reden anderer Menschen – auf einmal fallen die vielen „ähms“ und „ähs“ noch viel mehr auf als früher. Auf einmal wird einem klar, wie monoton und langweilig viele Reden sind. Zugleich weiß man, dass es nicht leicht ist, das Gegenteil hinzubekommen. Ein ganzer Katalog an Empfehlungen muss umgesetzt werden:

- Nehmen Sie mit Ihrem Blickkontakt das gesamte Publikum ein.
- Bewegen Sie sich frei und selbstbewusst im Raum.
- Lächeln Sie! (Es sei denn, Ihr Thema ist ernst.)
- Markieren Sie sich einen zentralen Punkt im Raum, Ihr Heimathafen, an den Sie immer wieder zurückkehren.
- Jede Ihrer Bewegungen hat einen Anfang und ein Ende.
- Bewegen Sie sich langsam und ausdrucksstark.
- Stehen Sie aufrecht.
- Entwickeln Sie einen Zielsatz, auf den alles Gesagte hinausläuft.
- Gestalten Sie kurze Sätze.
- Bauen Sie Ihre Rede in logischen Absätzen auf.

- Verwenden Sie wenige rhetorische Mittel.
- Beginnen Sie ausdrucksstark und schließen überzeugend.

Der Katalog könnte verlängert werden...

Gespräche mit unseren Studierenden zeigen, dass die Drei-Minuten-Rede zu Beginn ihres Studiums etwas mit ihnen macht – sie nehmen viel für die Begegnung mit Menschen mit. Sie lernen: Wer überzeugen will, muss überzeugt sein. Wer überzeugen will, muss gute Argumente haben. Wer gut argumentieren will, muss passend formulieren und emotional agieren. Wer eine wirkungsstarke Rede haben will, sollte diese Aufgabe niemals unterschätzen. Hochmut kommt vor dem Fall – das trifft hier ganz besonders zu.

In Zeiten, in denen Arbeitgeber die Arroganz vieler junger Arbeitskräfte fürchten, verstehen wir unser Rhetorikmodul auch als einen wichtigen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung. Denn der eine oder andere kommt auf den Boden der Tatsachen zurück und merkt, dass sehr gute Leistung immer auf Respekt, Konzentration und schlichte Arbeit folgt. Nicht wenige Ehemalige, unsere Alumni, berichten uns in Begegnungen Jahre, gar Jahrzehnte nach ihrem Abschluss: „Ich hätte nie gedacht, dass so eine kurze Prüfung so eine lange Nachwirkung auf mein berufliches Leben haben würde.“ ■

**Prof. Dr. Andrea Hüttmann** ist Vizepräsidentin der accadis Hochschule und Head of Corporate Relations. Sie leitet den Fachbereich 5 Communication Skills und lehrt u. a. Präsentation, Kommunikationskompetenz und Unternehmenskommunikation.



**Gerda Meinl** 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 2020

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 ...

Zukünftig werden Digitalisierungsthemen wieder einen großen Raum einnehmen und im Sportmanagementbereich werden wir die Fußball-europameisterschaft, die zum Jubiläum erstmalig Spielorte in ganz Europa umfasst, Revue passieren lassen. Außerdem werden wir *Hinter den Kulissen* berichten, wie die neue accadis\_executive\_education angelaufen ist. Bis dahin: Wir lesen uns!

### 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

