

LMU

LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT
**MUNICH SCHOOL OF
MANAGEMENT**

Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen



SONDERKONDITIONEN FÜR ALUMNI-MITGLIEDER



Wir folgen Ihren Zielen!

Unabhängig. Objektiv. Individuell.

FÜR DIE ZUKUNFT VORSORGEN VERMÖGENSWERTE SCHAFFEN



**Die FIVV AG realisiert Ihre Vermögenspläne –
persönlich und engagiert, kompetent und professionell.**

Unsere Experten begleiten Sie auf Ihrem Weg, Vermögenswerte zu schaffen, und sorgen dafür, dass Sie stets den richtigen Kurs beibehalten.

- FIVV-UNIVERSAL-FONDS – Sparplan ab 50 €
- Fondsbasierte Vermögensverwaltung ab 25.000 €
- Individuelle Vermögensverwaltung ab 250.000 €

Unser Können zeigen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch. Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme.

**Die Kapitalmärkte sind für alle gleich –
Ihr Vermögensverwalter macht den Unterschied.**

FIVV AG
HERTERICHSTRASSE 101
81477 MÜNCHEN

TELEFON 089-790863-0
E-MAIL INFO@FIVV.DE

INTERNET WWW.FIVV.DE

Editorial

Liebe Studierende, Mitarbeiter, Ehemalige, Förderer und Freunde der Fakultät,



die Universitäten in Deutschland befinden sich in einer Phase des Umbruchs. Die Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München hat als eine der ersten die Bologna-Beschlüsse zur Modernisierung der deutschen Hochschulabschlüsse umgesetzt und im Wintersemester 2005/2006 auf die konsekutiven Studiengänge Bachelor und Master umgestellt. Der erste Jahrgang der Bachelor-Studierenden hat das Studium aufgenommen. Besonders motivierte und qualifizierte Studierende werden ab Wintersemester 2008/2009 das weiterführende Masterstudium an der LMU aufnehmen können. Die Neugestaltung des Studiums wird den veränderten Anforderungen nach internationaler Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse und kürzeren Studienzeiten gerecht. Der Bachelor ermöglicht es den Studierenden, das Studium nach sechs Semestern abzuschließen und somit deutlich früher als zu Zeiten des Diploms in das Berufsleben einzutreten.

Kürzere Studienzeiten dürfen sich jedoch nicht nachteilig auf die Qualität der Inhalte auswirken. Auch weiterhin ist eine theoretisch fundierte und umfassende wissenschaftliche Ausbildung zentrales Ziel des Studiums an unserer Fakultät. Die Abkehr vom gewohnten Diplom bedeutet für alle Beteiligten eine Neuerung, die zu Anfang Unsicherheit und Bedenken hervorrufen mag. Wir sind jedoch vom Erfolg dieses Schrittes überzeugt und haben daher den Übergang zu den neuen Abschlüssen als eine der ersten Fakultäten in Deutschland vollzogen.

Die LMU München ist mit mehr als 46.000 Studierenden eine der größten Universitäten Deutschlands. Im Wintersemester 2005/2006 waren 3.109 Studierende an unserer Fakultät eingeschrieben. Wenngleich diese Zahlen die großen massenbedingten Herausforderungen für die Studierenden und Dozenten verdeutlichen, so bemüht sich die Fakultät jedoch intensiv um eine persönlichere Betreuung der Studierenden. Fachübergreifende Ausbildungsangebote durch das ODEON Center for Entrepreneurship oder das Center for Digital Technology and Management (CDTM) sind beispielhaft zu nennen. Im kommenden Sommersemester 2006 steht für die Bachelor-Studierenden zudem erstmals eine Veranstaltung zu Schlüsselqualifikationen auf dem Lehrplan. In Kleingruppen werden sie fachübergreifende Fähigkeiten trainieren und vertiefen.

Der Bachelor-Studiengang hat ebenso zum Ziel, die bis dato wiederholt kritisierten Nachteile von Massenuniversitäten und -fakultäten zu mindern.

Auch nach dem erfolgreichen Abschluss des Studiums sollen die Absolventen weiterhin den Kontakt zu ihrer Universität und ihren Studienkollegen aufrechterhalten. Die Fakultät für Betriebswirtschaft gründete hierzu 2003 das Netzwerk LMU Management Alumni. Heute verfügt der Verein über mehr als 1.200 persönliche Mitglieder und über 45 Fördermitglieder. Er bietet sowohl ehemaligen Studierenden als auch Förderern und Freunden der Fakultät ein vielseitiges Forum für Kontaktaufnahme und Weiterbildung. Wie in den vergangenen Jahren lädt der Alumni-Verein auch dieses Jahr wieder zum 4. BWL-Fakultätstag am 20. Mai 2006 ein.

Im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Spitzenforschung an deutschen Hochschulen werden zwischen 2006 und 2011 insgesamt 1,9 Milliarden Euro zur Förderung der Spitzenforschung in Deutschland zur Verfügung stehen. Die LMU ist mit dem Abschluss der ersten Runde des Exzellenzwettbewerbs ihrem Ziel, ihre nationale und internationale Spitzenstellung auszubauen, einen bedeutenden Schritt näher gekommen. Im Januar dieses Jahres qualifizierte sich die LMU neben weiteren 35 Universitäten für die zweite Runde des Wettbewerbs. Sie wird sich mit Anträgen für zwei Graduiertenschulen und vier Exzellenzclustern beteiligen. Darüber hinaus qualifizierte sich die LMU als eine von lediglich zehn Universitäten für die Bewerbung um den Status einer „Spitzenuniversität“. Die Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU ist an einem Exzellenzcluster-Antrag federführend beteiligt. Die Universität und unsere Fakultät passen sich den neuen Herausforderungen an. Die vorliegende Fakultätszeitschrift soll dazu dienen, Sie über die aktuellen Entwicklungen zu informieren und Hintergründe zu beleuchten. Als Dekan wünsche ich Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre.

Ihr



Professor Dietmar Harhoff, Ph.D.

**3 MONATE
GENION-
FLATRATE
GRATIS!***

Günstige Fernbeziehung!

 O_2 [illegible]LMU – Munich School of Management Magazine – 1/2006 | 5

Im Takt des Lichts

LMU-Professor als Nobelpreis-träger für Physik 2005



Nach 16 Jahren erhält wieder ein in Deutschland forschender und lehrender Wissenschaftler den Nobelpreis für Physik: Professor Theodor W. Hänsch ist seit 20 Jahren an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine Ehrung beweist: Auch in Deutschland wird international anerkannte Spitzenforschung geleistet.

„Dass ich auf der Liste stehen könnte, damit habe ich gerechnet. Aber es gibt viele Listen und ihre Vorhersagekraft ist im Allgemeinen gering. Ich habe mir aber doch ein kleines Fünkchen Hoffnung erlaubt“, erklärte Professor Theodor W. Hänsch überglücklich. Professor Theodor W. Hänsch hat sich den ultrapräzisen Messungen verschrieben. Für die Entwicklung eines Frequenzkamms, mit dessen Hilfe Lichtfrequenzen extrem genau gemessen werden können, erhielt er den Nobelpreis. Theodor W. Hänsch, Professor für Physik an der LMU und Direktor am Max-Planck-Institut für Quantenoptik in Garching, teilt sich den Preis mit zwei Wissenschaftlern aus den USA. Die Farbe des Lichts möchte Professor Theodor W. Hänsch so genau wie möglich messen können.

Licht besteht aus elektromagnetischen Wellen, die durch ihre Frequenz und Wellenlänge charakterisiert sind. Die verschiedenen Wellenlängen werden als Farben wahrgenommen. Im Bereich zwischen 400 und 800 Nanometer gehören sie zum sichtbaren Spektrum des Lichts. Die Frequenzen des sichtbaren Lichts sind sehr groß und können elektronisch nicht gemessen werden. In der Vergangenheit wurden deshalb nicht die optischen Frequenzen, sondern die Wellenlänge des Lichts bestimmt. Die so genannte Spektroskopie ist die Bestimmung der Wellenlängen des Lichts, das von Atomen ausgesandt wird. Diesen Informationen ist ein Großteil des Wissens über die



Physik der Atome zu verdanken. Daraus entwickelte Theorien, etwa die Quantenmechanik, können aber nur getestet werden, wenn sehr viel genauere Messungen vorliegen. Als einzige physikalische Größe lässt sich bislang aber nur die Zeit extrem präzise messen. Höchste Genauigkeit ist also nur zu erreichen, wenn Zeit der zu bestimmende Faktor ist. Das wiederum gelingt mit einer Frequenzmessung, also der Bestimmung der Anzahl von Schwingungen pro Sekunde. Im Idealfall entspricht eine Frequenzmessung einer Uhr, die anzeigt, wann die Sekunde vorüber ist.

Dazu darf die Anzahl der Schwingungen nicht zu groß sein. Mit einem Frequenzkamm, der dem Zählwerk einer „normalen“ Uhr entspricht, lässt sich diese Messung auf einfachste Weise realisieren: Eine Uhr besteht immer aus zwei Komponenten, dem möglichst gleichmäßig schwingenden Oszillator und einem Zähler, der diese Schwingungen mitzählt und nach einer gewissen Anzahl Schwingungen etwa den Sekundenzeiger um eine Einheit weiterbewegt. Je schneller das Pendel schwingt, desto genauer geht die jeweilige Uhr. Eine noch präzisere Uhr könnte mit Hilfe eines „optischen“ Pendels gebaut werden. Dafür kommt ein Atom in Frage, das eine genau definierte optische Welle, also Licht, aussendet.

Ein derartiges Pendel zu entwickeln, war eine vergleichsweise geringe technische Herausforderung. Probleme bereitete dagegen das Uhrwerk, das schließlich derart schnelle Schwingungen messen können muss. Der Frequenzkamm, dessen theoretische Grundlagen Professor Theodor W. Hänsch in den späten 1970er Jahren entwickelte, war die Lösung. Im Labor von Professor Theodor W. Hänsch wird dafür ein Pulslaser verwendet, dessen ultrakurze Lichtpulse mit gleich bleibender Wellenlänge sogar tagelang zwischen Umlenkspiegeln zirkulieren können. Am Ausgang des Lasers erhält man eine Kopie des Lichtpulses nach jedem Umlauf, einmal pro Nanosekunde. Mit Hilfe eines Tricks lässt sich die Pulsrate so einstellen, dass auf genau eine Million Zyklen eines sehr schnell oszillierenden Einfarbenlasers genau ein Puls fällt. Um die Frequenz des Einfarbenlasers zu messen, müssen die Wissenschaftler dann nur die Pulsrate bestimmen und mit einer Million multiplizieren. Anwendungen ergeben sich etwa bei Konstanten der Natur, deren Stabilität im Verlauf der Zeit überprüft werden kann. Auch die Unterschiede zwischen Materie und Antimaterie kann man jetzt sehr viel einfacher untersuchen. Professor Theodor W. Hänsch ist es sogar gelungen, die präzisen Voraussagen der Quantenmechanik anhand des Wasserstoffatoms auf insgesamt 14 Dezimalstellen zu überprüfen. Es gibt aber auch sehr viele alltagstaugliche Umsetzungen. Professor Theodor W. Hänsch: „Wir können mit unserer Forschung neue Technologien schaffen, beispielsweise neue Navigationsgeräte, neue Uhren oder bessere Telekommunikationssysteme.“

suwe, gekürzter Abdruck aus: Münchner Uni Magazin; 04/2005

Münchner

Kompetenzzentrum Ethik

Diskurs für ethische Lösungen

„Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ heißt es in Artikel 5 des Grundgesetzes. Nur so kann Forschung gedeihen und zu neuen Ergebnissen kommen. Gleichwohl werfen neue Technologien, neue Forschungsvorhaben und -möglichkeiten, immer neue ethische Fragen auf. Das Münchner Kompetenzzentrum Ethik (MKE), das im Sommer an der LMU eröffnet wurde, will aktuelle Forschung aus dem Blickwinkel ethischer Problemstellungen untersuchen sowie die Folgen der wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen für die Gesellschaft ethisch reflektieren.

Wissenschaft, Politik und Wirtschaft beinhalten zunehmend ethisches Konfliktpotential. Ein kontrovers diskutiertes Thema ist die Forschung mit embryonalen Stammzellen des Menschen. Lebenswissenschaftler und Mediziner fordern diese Forschung zu Gunsten von Therapien bislang unheilbar kranker Menschen: So könnten aus den embryonalen Stammzellen Hilfen für Patienten mit Alzheimer oder Parkinson gewonnen werden. Die Gegner berufen sich auf den Schutz des menschlichen Lebens bereits ab dem Zeitpunkt, an dem Ei- und Samenzelle miteinander verschmelzen – eine Definition, der sich auch der Gesetzgeber in Deutschland angeschlossen hat und diese Forschung untersagt. Die Forscher sehen hierin eine Beeinträchtigung ihrer Arbeit und Wettbewerbsnachteile gegenüber den Wissenschaftlern in Ländern, in denen die Forschung an oder mit embryonalen Stammzellen zulässig ist. Die Thematik ist so schwierig, weil Befürworter und Gegner über stichhaltige Argumente verfügen: Auf der einen Seite der Anspruch, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, Krankheiten zu heilen. Auf der anderen Seite der unbedingte Schutz ungeborenen menschlichen Lebens. Gleichwohl muss eine beiden Seiten genügende Lösung gefunden werden. Diese Diskussion zeigt, dass ethische Fragestellungen hoch komplex sind und in den seltensten Fällen mit dem zu tun haben, was mit ihnen assoziiert wird: nämlich dem Bild des notorischen Gutmenschen, der Progressivität und wissenschaftliche Innovationen bremsen und Regeln für alle gesellschaftlichen Belange einfordert. Das Gegenteil ist der Fall. Die Ethik ist ein Fachgebiet, das sich mit dem Instrumentarium grundsolider wissenschaftlicher Forschung aktueller Themen in Wissenschaft, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik annimmt und Lösungsangebote für ethische Konflikte erarbeiten will. Das ist auch Ziel des MKE. „Uns geht es ganz besonders darum, deutlich zu machen, dass die ethische Forschung eine für den praktischen Alltag sehr bedeutende Wissenschaft ist und keinesfalls im Elfenbeinturm stattfin-

det“, sagt Professor Wilhelm Vossenkuhl, Inhaber des Lehrstuhls Philosophie I an der LMU und Sprecher des MKE. „Wir haben uns zur Aufgabe gemacht, für alle Seiten tragfähige Lösungen etwa im Bereich der Stammzellenproblematik oder der Sterbehilfe zu finden“, erläutert Professor Wilhelm Vossenkuhl.

Gerade das Beispiel der embryonalen Stammzellforschung zeigt, dass verschiedene wissenschaftliche Disziplinen an der Lösungsfindung mitarbeiten müssen: Lebenswissenschaftler, Mediziner, Theologen oder Juristen. Genau diesen interdisziplinären Diskurs will das MKE fördern. Insgesamt arbeiten hier dreizehn LMU-Fakultäten zusammen. Neun Forschungsverbünde widmen sich verschiedenen, fächerübergreifend angelegten Themenkomplexen, unter anderem aus den Bereichen Medizin-Biologie-Recht-Ethik, Wirtschafts- und Politische Ethik oder Ethik und Gesellschaft. „Wir wollen gemeinsam mit Wissenschaftlern aus anderen Fachbereichen herausfinden, wo man vertretbare Grenzen der Forschung definieren kann“, so Professor Wilhelm Vossenkuhl. „Dazu brauchen wir den Sachverstand des Mediziners, des Naturwissenschaftlers oder des Ökonomen.“ Keinesfalls solle die Forschung behindert oder in irgendeiner Art reglementiert werden. Allerdings soll ein kritischer Diskurs stattfinden, der fragwürdige



Forschungsergebnisse benennt und für mögliche negative Folgen sensibilisiert: „Was wir für falsch halten, können wir nicht befürworten“, betont der Sprecher des MKE. Nicht nur die Forschung, sondern genauso die Lehre ist eine wichtige Säule des MKE, da Studierende aller Disziplinen als zukünftige Entscheidungsträger mit ethischen Problemstellungen konfrontiert werden. „Wir wollen Studierende mit den Möglichkeiten der Lösung von ethischen Konflikten vertraut machen und sie möglichst früh an diese Themen heranzuführen“, erklärt Professor Wilhelm Vossenkuhl. Verschiedene Lehrveranstaltungen, etwa zum Thema Menschenbilder in der Wirtschaftsethik, sind geplant. Die Einrichtung des Ethikzentrums, so Professor Wilhelm Vossenkuhl, verleihe der LMU das Profil einer Universität, die sich einer guten ethischen Praxis in Forschung und Lehre verpflichtet fühlt. Dazu gehöre auch die Vermittlung der Themen und Kompetenzen an die Öffentlichkeit. **cg, gekürzter Abdruck aus: Münchner Uni Magazin; 4/2005** **www.kompetenzzentrumethik.lmu.de**



Bachelor-Studiengang eingeführt

Fakultät setzt auf innovative Studienkonzepte

Die Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU ist eine der ersten renommierten und großen Fakultäten, die auf innovative Studienkonzepte setzt: Sie bietet seit dem Wintersemester 2005/2006 einen Bachelor-Studiengang an. Das Studium, das auf sechs Semester ausgelegt ist, qualifiziert für den Beruf und löst als Regelabschluss das Diplom ab. Die Studierenden werden zukünftig anstelle des bisherigen Diploms also im ersten Schritt einen Bachelor of Science (B.Sc.) erwerben. In einem zweiten Schritt können Studierende, die ein Interesse an der Forschung entwickelt haben, ihre Ausbildung über ein 3-semesteriges Master-Studium vertiefen.

Generelle Hintergründe und Ziele der Bachelor- und Masterstudiengänge

Die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen geht auf die Bologna-Erklärung von 1999 zurück: Hier haben sich 40 europäische Staaten verpflichtet, bis 2010 einen gemeinsamen Hochschulraum zu schaffen. Eine der zentralen Konsequenzen ist, dass die international anerkannten und gestuften Abschlüsse Bachelor und Master die bisherigen deutschen Abschlüsse (z.B. Diplom und Magister) ablösen werden.

Die neuen Abschlüsse bringen für die Studierenden und Arbeitgeber zahlreiche Vorteile mit sich. Ein wichtiger Aspekt ist eine verkürzte Studienzeit, die es den Absolventen ermöglicht, früher in den Arbeitsmarkt einzutreten. Dies ist insbesondere für das deutsche Studiensystem relevant, da das im internationalen Vergleich hohe Durchschnittsalter der Absolventen beim Einstieg in den Beruf bisher Wettbewerbsnachteile mit sich gebracht hat. Ein weiterer zentraler Gesichtspunkt ist, dass die Bachelor- und Master-Abschlüsse international anerkannt sind. Damit haben die Absolventen zum einen auf dem internationalen Arbeitsmarkt bessere Chancen. Zum anderen können sie einfacher an eine andere Hochschule, insbesondere im Ausland, wechseln.

Der Wechsel der Hochschule wird auch durch die Einführung studienbegleitender Prüfungen erleichtert, die auf der Basis des European Credit Transfer Systems (ECTS) abgewickelt werden. Das System motiviert die Studierenden darüber hinaus zu einem kontinuierlichen Studium, da – vom ersten Semester an – jede während des Studiums erbrachte Einzelnote in die Examensnote einfließt.

Im Hinblick auf die Studieninhalte sollen die neuen Studiengänge verstärkt Schlüsselqualifikationen (z.B. Präsentieren und Argumentieren) vermitteln und praxisorientierte Studieninhalte einbeziehen.

Bachelor in Betriebswirtschaftslehre an der LMU

Alle an der Ludwig-Maximilians-Universität angebotenen Studiengänge sollen bis zum Jahr 2009 auf die neuen

Neue Studiengänge

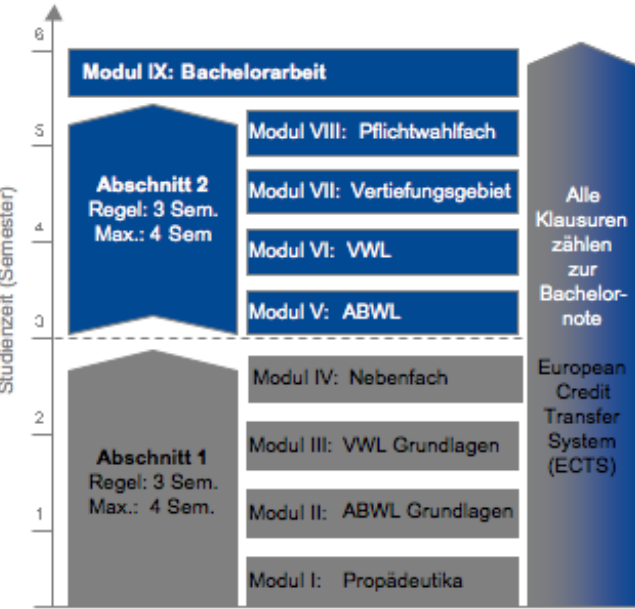


Zur Philosophie unseres Bachelor-Studiums
„Zwei Aspekte zeichnen unseren Bachelor aus: Zum einen erhalten unsere Studierenden eine fundierte Generalistenausbildung. Zum anderen bilden wir unsere Bachelors wissenschaftlich aus, da der Arbeitsmarkt eine Dynamik aufweist, die die wissenschaftliche Bildung zur besten Ausbildung macht.“
Manfred Schwaiger, Studiendekan



Abschlüsse umgestellt werden. Die Fakultät für Betriebswirtschaft ist schon frühzeitig umgestiegen, da sie ihren Studierenden die mit den neuen Studiengängen verbundenen Chancen eröffnen möchte. Dabei bleiben die vom Diplom her bewährten Qualitätsstandards, die in Rankings stets zu Spitzenpositionen führen, selbstverständlich erhalten.

In **Abschnitt 1** stehen Module aus den Bereichen „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, „Allgemeine Volkswirtschaftslehre“, „Propädeutika“ (Mathematik, Buchführung) und „Nebenfach“ (Privatrecht, Statistik) auf dem Programm. Im Rahmen der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ erlernen die Studierenden auch Schlüsselqualifikationen.





Schlüsselqualifikationen – ein Thema beim Bachelor

Die Ausbildung im Bereich der Schlüsselqualifikationen ist eines der gegenüber dem Diplom-Studiengang neuen inhaltlichen Elemente des Bachelor-Studiums. Die Ausbildung erfolgt im zweiten und dritten Semester in je einer Veranstaltung. Im zweiten Semester geht es um „Social Skills“, im dritten Semester erstellen die Studierenden Business-Pläne.

Im Sommersemester 2006 läuft die Veranstaltung zu den „soft skills“ („Schlüsselqualifikationen“) zum ersten Mal. Mit einer Reihe von Vorlesungsmodulen und verschiedenen Kleingruppenprojekten bietet diese Veranstaltung die Möglichkeit, einerseits eine Auswahl zentraler Schlüsselqualifikationen wie wissenschaftliches Arbeiten, Rhetorik/Argumentieren, Präsentieren und Teamarbeit inhaltspezifisch zu erwerben wie auch andererseits Spielraum, mit diesen ausgiebig zu experimentieren, d.h. effektive „skill-mixes“ zu bündeln, auszuprobieren und entsprechende Wirkungen zu erleben. Die Vorlesungsmodule werden von Universitätsprofessoren und -dozenten gehalten, die Kleingruppen werden von einem Team aus wissenschaftlichem Mitarbeiter und einem Tutor betreut. Die Studierenden dokumentieren ihren individuellen Lernprozess und Lernergebnisse in einem Portfolio. Die Er-

gebnisse der einzelnen Kleingruppenprojekte werden auf einer Postermesse am Ende der Schlüsselqualifikationsveranstaltung der Fakultät präsentiert.

In Abschnitt 2 stehen auf fortgeschrittener Ebene wiederum die Module „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ und „Volkswirtschaftslehre“ auf dem Programm. Einen Schwerpunkt des Studiums stellt das „Vertiefungsgebiet“ dar, das entweder „Marketing & Strategy“ oder „Accounting & Finance“ sein kann. Das „Vertiefungsgebiet“ ersetzt die beiden bisher beim Diplom-Studiengang gewählten „Speziellen Betriebswirtschaftslehren“. Des Weiteren wählen die Studierenden ein Pflichtwahlfach (z.B. Organisations- und Wirtschaftspsychologie) aus einem breit gefächerten Angebot. Letztes Modul ist die Bachelorarbeit, in der die Studierenden ein selbst gewähltes Thema innerhalb von zwei Monaten wissenschaftlich bearbeiten.

Ein Auslandssemester lässt sich idealerweise nach dem fünften Semester einschieben. Die Fakultät schafft beste Bedingungen für Auslandssemester, indem sie die Anerkennung der Auslandsleistungen klar und großzügig regelt und die Kontakte zu ausländischen Partneruniversitäten stetig weiter ausbaut. Zu den Kooperationspartnern im inner- und außereuropäischen Ausland zählen beispielsweise die Copenhagen Business School, die Texas Tech University und die Osaka City University.

Die Studierenden erhalten über das Bachelor-Studium insgesamt eine theoretisch fundierte, fachlich breite und praxisorientierte Ausbildung. In Analogie zum Diplomstudiengang profitieren sie dabei vom breiten Lehrangebot einer großen Universität und Fakultät, von den renommierten Professoren und von den zahlreichen Praxiskontakten zu namhaften Unternehmen (z.B. Siemens, Bertelsmann, Deutsche Bank, Roland Berger etc.), die ein gut aufgestellter Wirtschaftsstandort wie München ermöglicht. Den Absolventen stehen damit vielseitige Karrierechancen in Wissenschaft und Praxis offen.

Master in Betriebswirtschaftslehre an der LMU

Für Studierende, die eine vertiefte wissenschaftliche Ausbildung anstreben, wird die Fakultät ab dem Wintersemester 2008/2009 einen Master-Studiengang anbieten. Das Masterstudium soll nach einer Regelstudienzeit von drei Semestern zu einem forschungsorientierten Hochschulabschluss, dem Master of Science (M.Sc.), führen. Voraussetzung für die Zulassung sollen der Abschluss eines ersten Hochschulstudiums und die Befähigung für das Studium sein, die über eine Eignungsfeststellung bewiesen werden muss. Fachfremde Bewerber müssen ein Vorsemester belegen.

Das aktuelle Münchner Konzept sieht neben dem Studium des General Management vier Vertiefungsrichtungen vor:

- Finanzierung, Banken, Versicherung
- Rechnungswesen, Controlling und Steuern
- Marketing und Strategie
- Informations- und Innovationsmanagement

Die Ausbildung fokussiert nicht länger auf spezielle Veranstaltungsformen (Vorlesung, Übung, Seminar), sondern vermittelt alle Inhalte in Form von Kursen, die den „classes“ amerikanischer Business Schools mit Seminarcharakter entsprechen. Die Besonderheit des Masters wird durch ein Projektstudium unterstrichen. Studierende sollen in Interaktion mit Partnerunternehmen unter Anleitung reale Probleme der Partnerunternehmen bearbeiten. Im Rahmen dieses Projektstudiums sollen die Teilnehmer branchenspezifisches Fachwissen erwerben und die erworbenen theoretischen Kenntnisse in praktische Problemlösungen umsetzen.

Master of Science in European Management an der LMU

Darüber hinaus plant die Fakultät einen gebührenpflichtigen Master of Science in European Management in Form eines Joint Programms. Als Kooperationspartner sind die EM Lyon in Frankreich und die Aston University Birmingham in Großbritannien vorgesehen. In späteren Phasen können weitere europäische Partner hinzukommen. Mindestens ein Track wird vollständig in englischer Sprache angeboten. Auslandsaufenthalte und Praxisprojekte sind integrale Programmbestandteile. Die Studierenden eines Jahrgangs lernen zunächst in gemeinsamen Kernkursen an einer der beteiligten Hochschulen. Sie studieren dann an derjenigen/denjenigen Hochschule(n) weiter, die das für sie passende Angebot bietet.

Dietmar Harhoff, Anke Jaros-Sturbahn

www.bachelor.bwl.uni-muenchen.de



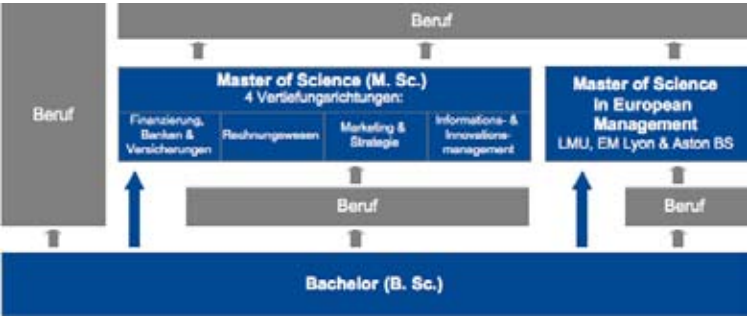
„Der Bachelorstudiengang an der LMU München ist ein positiver Beleg für die derzeitige Neuausrichtung der deutschen Hochschul-landschaft. Bachelorstudiengänge bereiten die Absolventen komprimiert und praxisnah auf den Berufseinstieg vor. Mit unserem neu konzipierten Consulting Analyst Programm sprechen wir die wachsende Zielgruppe von sehr guten Bachelor-Absolventen an. Wir wollen ihnen damit schon vor Beginn eines vertiefenden Master-Studiums die Möglichkeit bieten, erste Arbeitserfahrung in einer strategischen Unternehmensberatung zu sammeln.“

Heiner Boeker, Abteilungsleiter Zentralabteilung, Mitarbeiter Referat Personalmarketing, Traineeprogramm , Robert-Bosch GmbH



„Das Konzept des Münchener Bachelors und Masters in Betriebswirtschaft zeichnet sich durch die Verzahnung von Theorie und Praxis aus. Wir begrüßen, dass die LMU den Studierenden breites betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt, Zusammenhänge aufzeigt und stets den Anwendungsbezug mit einer internationalen Ausrichtung im Auge hat. Das schon seit Jahren im Diplomstudiengang praktizierte Leistungspunktesystem dürfte den Umstieg auf den Bachelor und Master erheblich erleichtern.“

Sven Breipohl, Principal Global HR Roland Berger Strategy Consultants



Institut für Wirtschafts- und Sozialpädagogik wieder besetzt

Professorin Susanne Weber richtet das Institut neu aus

Frau Professorin Weber, bitte erzählen Sie uns etwas über Ihren Werdegang!

Meine berufliche Karriere habe ich mit einer Ausbildung als Bankkauffrau bei der Norddeutschen Landesbank in Braunschweig begonnen. Dort war ich dann auch weitere vier Jahre tätig. Die Teilnahme an zahlreichen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen hat bei mir den Wunsch geweckt, selbst im Bereich des Lehrens und Lernens tätig zu sein. So begann ich 1985 das Studium der Wirtschaftspädagogik an der Georg-August-Universität Göttingen. Mein Interesse an der Forschungstätigkeit entwickelte sich durch die Erfassung von motivationalen Problemen in komplexen Lehr-Lern-Umgebungen im Rahmen meiner Diplomarbeit – als Teil eines übergreifenden Forschungsprojekts. Die Arbeit im Diplomarbeitsprojekt fand ich so spannend, dass ich nicht lange zögerte, als ich nach meinem Diplomexamen gefragt wurde, ob ich in einem DFG-Projekt zur Erhebung von Vorwissensstrukturen im Betriebswirtschaftslehreunterricht mitarbeiten wollte. In diesem Projekt entwickelte ich Verfahren zur Sichtbarmachung und Beurteilung von Vorwissensstrukturen, die Grundlage meiner Dissertation wurden. Gleichzeitig habe ich während dieser Zeit für die Wirtschaftspädagogik in Göttingen Auslandsprogramme für die Studierenden aufgebaut und organisiert. Aus dieser Tätigkeit – und der hierbei entstandenen persönlichen Betroffenheit – heraus entwickelte sich mein Habilitationsprojekt zum „Interkulturellen Lernen“. Mit dieser Arbeit habe ich mich an der Humboldt-Universität zu Berlin habilitiert.

Was verstehen Sie unter Wirtschaftspädagogik?

Wirtschaftspädagogische Forschung und Lehre sind auf Prozesse beruflichen Handelns vor allem im kaufmännisch-verwaltenden Bereich bezogen. Diese Prozesse werden dabei vornehmlich unter einer Lern- und Entwicklungsperspektive behandelt: auf der individuellen Ebene mit dem Fokus auf lebenslanges Lernen (nachhaltige Bildung über die Lebensspanne) und auf der kollektiven Ebene im Hinblick auf eine kontinuierliche organisationale Veränderung (organisationales Lernen, Change Management). Gleichzeitig geht es darum, die politischen, ökonomischen und institutionellen Bedingungen und Wirkungen beruflicher Aus- und Weiterbildungsprozesse aufzuklären.

Diese Perspektive gewinnt besondere Aktualität aufgrund der tiefgreifenden sozioökonomischen Veränderungen, wie sie



sich aus der demographischen Entwicklung, der technischen Entwicklung, der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft etc. ergeben. So erschweren u.a. gestiegene technische Anforderungen in einem Ausbildungsberuf die Ausbildungschancen von Jugendlichen mit niedrigem und mittlerem Bildungsabschluss; Arbeitsstrukturen und Betriebsprozesse werden komplexer und z.T. hinter Computermasken „unsichtbar“ (u.a. durch den Einsatz von SAP); die Internationalisierung bringt Menschen in „interkulturelle“ Begegnungssituationen und Arbeitskontexte; veränderte Arbeitsstrukturen machen es erforderlich, dass Arbeitnehmer ihren gelernten Beruf wechseln müssen, was zu Identitätsproblemen führen kann und das Konzept des „Berufs“ als pädagogische Kategorie in Frage stellt.

Diese Veränderungen, die alle Altersgruppen sowie Arbeitnehmer auf allen Hierarchieebenen betreffen, erfordern ein Überdenken von beruflichen Aus- und Weiterbildungsstrukturen und -prozessen. Dabei kommt es vor allem auf die Förderung eines vertieften Verständnisses und einer kritischen Reflexion der Lern- und Arbeitsprozesse in ihrer sozio-ökonomischen Einbettung sowie ihrer wechselseitigen Anschlussfähigkeit an.

In betrieblichen Kontexten spiegeln sich derartige Überlegungen in Debatten um „Flexibilität“, „lean production“, „innovation-mediated production“, „Netzwerke“, „lernende Organisation“, „Change Management“, „grenzenlose Unternehmung“, „knowledge-creating organizations“ etc. In Bildungsinstitutionen werden diesbezüglich Konzepte wie „situated learning“, „teachers as facilitators“, „informal and formal learning“, „tacit knowledge“, „communities of practice“, „distributed cognition“, „regionale Kompetenzzentren“ etc. diskutiert.

Welche Forschungsschwerpunkte haben Sie?

Zurzeit arbeiten wir an vier aufeinander beziehbaren Fragestellungen: Im Hinblick auf die Förderung der Persönlichkeit entwickeln wir ein Kompetenzmodell, das Prozesse der Selektion, der Optimierung und der Kompensation von Lern- und Entwicklungsprozessen vorsieht. Dabei greifen wir auf Vorschläge zurück, wie sie im Rahmen einer Feasibility Study für ein Berufsbildungs-

PISA – an der ich mitgearbeitet habe – vorgeschlagen werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage des summativen und formativen Assessment; neuere Forschungen zeigen, dass eine inhaltsbezogene, zeitnahe Rückmeldung zum jeweiligen Kenntnisstand eine – vielleicht sogar die – entscheidende Vorbedingung erfolgreichen Lernens darstellt. Diese Arbeiten erfolgen in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultur und dem Schul- und Kultusreferat der Landeshauptstadt München. Im Hinblick auf das Lernen mit neuen Medien und die Entwicklung sowie den Einsatz komplexer Lernumgebungen wurde am Institut anlässlich meiner Berufung ein „ChangeLab“ eingerichtet; dieses wird für entsprechende Lernexperimente genutzt. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Interkulturalität in der beruflichen Aus- und Weiterbildung werden Fragen des interkulturellen Lernens einen zentralen Platz einnehmen. Diesbezüglich werden quasi-experimentelle und experimentelle Studien, wie ich sie in meinem Habilitationsprojekt begonnen habe, weitergeführt. All diese Fragen bearbeiten wir in engem Kontakt mit nationalen wie internationalen Forschergruppen.

Mit welchen Methoden arbeiten Sie?

Für mich hängen die Entwicklung von Theorie und die gleichzeitige Entwicklung hierfür angemessener empirischer Überprüfungsverfahren eng zusammen. Je nach Fragestellung sind aus dem Spektrum von „Large Scale“-Erhebungen bis zu experimentellen Laboruntersuchungen und Einzelfallstudien die geeigneten Verfahren auszuwählen. Für Interventionen im Hinblick auf das schulische und betriebliche Lernen favorisiere ich den Ansatz des „Design-Experiment“: Hier werden unter einer gezielten Gestaltungs- und Veränderungsabsicht sowohl die einzelnen Zyklen von Design, formativer und summativer Evaluation sowie Re-Design als auch die Intervention als Ganzes kritisch überwacht und im Hinblick auf mögliche Unzuläng-



lichkeiten überprüft. Dieses Vorgehen wird zunehmend disziplinübergreifend und international als eine viel versprechende Möglichkeit der Lösung des „Theorie-Praxis-Problems“ im Hinblick auf Interventionen in natürlichen Situationen diskutiert.

Welche Schwerpunkte setzen Sie in der Lehre?

Das Lehrprogramm greift zentrale Aspekte auf, wie sie im Basiscurriculum der Kommission Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, aber auch in Stellungnahmen der Kultusministerkonferenz empfohlen werden. Damit sollen die Grundständigkeit der wirtschaftspädagogischen Ausbildung gewährleistet und zugleich die Anerkennung des Ausbildungsprogramms als Voraussetzung für den Eintritt in den Höheren Dienst sichergestellt werden. Schwerpunktmäßig gehören hierzu Fragen des Lernens, des Lehrens, der Didaktik und Fachdidaktik, der Methodik, des Lehrens und Lernens in komplexen Lernumgebungen, der Diagnostik und des Assessment. Übergeordnetes Ziel sind der Aufbau und die Förderung von Kompetenz über die Lebensspanne. Ebenso geht es darum, die politischen, ökonomischen und institutionellen Bedingungen und Wirkungen der entsprechenden Lehr- und Lernprozesse zu behandeln. Die schulpraktischen Übungen verzahnen die ersten theoretischen Grundlagen mit unterrichtspraktischen Lehrerfahrungen und bilden zugleich die Grundlage für Vertiefungen im Hauptstudium. Die Forschungsaktivitäten des Instituts werden in das Lehrprogramm einbezogen, was sich in den Forschungseminaren und der Formulierung von Diplomarbeits Themen niederschlägt. Zur Unterstützung werden Veranstaltungen zur Wissenschaftstheorie und zu Forschungsmethoden angeboten.

Pädagogisch ist es mein Ziel, die Studierenden zu einer aktiven Auseinandersetzung mit theoretischen Überlegungen und Forschungsergebnissen zu veranlassen: Kategorien und Konzepte aktiv aufzugreifen, zu hinterfragen, neu zu formen und kreativ zu verlinken. Im Sinne einer Anekdote: Isidor Rabi, der 1944 den Nobelpreis für Physik erhielt, sagte in einem Interview, er verdanke diesen Erfolg seiner Mutter. „Nach der Schule fragten die Mütter immer ihre Kinder, was sie an diesem Tag gelernt hätten. Meine Mutter aber wollte wissen: ‚Was hast du denn heute in der Schule für Fragen gestellt?‘“

Wie gefällt es Ihnen in München?

Sehr gut! Mein Mann und ich genießen – sofern es irgendwie möglich ist – das kulturelle Programm der Stadt. Als Braunschweigerin – der Stadt Heinrichs des Löwen – habe ich zudem eine lange geschichtliche Verbindung zur Stadt München.

Das Interview führte Anke Jaros-Sturhahn

www.wipaed.bwl.uni-muenchen.de



Professor Ralf Elsas promovierte an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt, wo er sich mit „Essays in Banking and Finance“ auch habilitierte. Anschließend lehrte und forschte er als Juniorprofessor in Frankfurt, Visiting Professor an der University of Florida sowie an der University of Melbourne und der University of New South Wales, Sydney. Am 27. September 2005 wurde er in München ernannt und tritt damit die Nachfolge von Professor Hermann Meyer zu Selhausen an.

Wir treffen Ralf Elsas zwischen Umzugskartons in einem notdürftig eingerichteten Büro in den Räumen seines Instituts. Auf dem Tisch Laptop, Handy, Telefon, zwei Kaffeetassen, mehrere Notizblöcke.

Herzlich willkommen! Die Räumlichkeiten sehen zwar noch reichlich improvisiert aus – haben Sie sich denn trotzdem schon ein bisschen eingelebt?
In jedem Fall – gleich am ersten Tag das Oktoberfest besucht. Aber der Sprung vom australischen Sommer in den bayerischen Winter war nicht ohne.

Ihre erste Anschaffung für den Lehrstuhl?
Eine Espresso-Maschine.

Aha. Großer Kaffeetrinker?
Aus Leidenschaft – ein guter Tag beginnt mit einer guten Espresso-Bohne.

Lerche oder Eule?
Eindeutig Nachteule!

Welche Eigenschaften muss eigentlich ein guter Betriebswirt mitbringen?
Analytisches Denkvermögen und die Fähigkeit, damit leben zu können, dass die Ökonomie keine definitiven Antworten kennt.

Welche davon sind bei Ihnen selbst besonders ausgeprägt?
Das Zweifeln und die anschließende Diskussion.

30 Fragen an Professor Ralf Elsas – so schnell wie möglich, denn wir haben ja nicht ewig Zeit, sondern müssen das Institut für Finance & Banking aufbauen



Irgendwelche bekannten Defizite, die Sie uns wissen lassen möchten?
Frühes Aufstehen und schlechte Laune bei akutem Kaffeemangel ...

Welche Bedeutung hat Humor für Sie?
Eine sympathische und für Teamarbeit nahezu unerlässliche Eigenschaft.

Außerdem ist Humor wohl eines der besten didaktischen Mittel, Zuhörer vom Schlafen abzuhalten.

Wie war es denn so, einen Ruf an die Munich School of Management zu erhalten?
Eine spannende Herausforderung.

Zähe Verhandlungen?
Nicht unbedingt zäh, eher langsam, aber das mag auch an meinem Verhandlungsort gelegen haben – Australien.

Ihre ersten Eindrücke von Universität und Fakultät?
Ein sympathisches, professionelles, motiviertes und motivierendes Umfeld.

Das Institut für Finance & Banking ist Ihr erster Lehrstuhl?
Zumindest mein erster mit der Möglichkeit, ein eigenes Team aufzubauen – das gab es bei meiner Juniorprofessur in Frankfurt so natürlich nicht.

Warum eigentlich genau diese Reihenfolge in der Institutsbezeichnung?
Vom Allgemeinen zum Speziellen.

Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte als Forscher?
Methodisch eindeutig die empirische Forschung und inhaltlich insbesondere die Frage nach der Rolle der Banken für die Unternehmensfinanzierung.

Was macht Empirie für Sie so spannend?
Man verwendet die Realität als Benchmark für das ökonomische Denken und Verständnis. Auch der eigentliche Forschungsprozess vom „Entdecken“ der Daten, der kreativen Entwicklung des empirischen Designs bis zu den ersten Ergebnissen ist faszinierend.

Ihre zukünftigen Schwerpunkte in der Lehre?
Als Ziel: den Studierenden eine theoretisch fundierte und praxisrelevante Ausbildung für anspruchsvolle Positionen in der Finanzbranche zu vermitteln.

Steht das Lehrprogramm für Ihre Spezielle „Banking“ schon?
Das Rahmenkonzept steht fest: Eine Vorlesung „Commercial Banking“, eine Veranstaltung zu „Bank Analysis“ und regelmäßig Seminare zu ausgewähl-

ten aktuellen Themengebieten, später dann ergänzt um den methodisch orientierten „Basiskurs Finance“.

Wo liegen Unterschiede bzw. Übereinstimmungen zwischen Forschung und Lehre?
Die Lehrinhalte sind spezifischer auf Banken und Finanzintermediäre ausgerichtet, während die Forschung auch allgemeinere Themen aus dem Gebiet Corporate Finance adressiert.

Und wo gibt es Unterschiede bzw. Übereinstimmungen mit Herrn Professor Rudolph und dessen Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung?
In der Lehre versuchen wir inhaltlich abgestimmte Veranstaltungen anzubieten, um Redundanzen zu vermeiden und uns zu ergänzen, in der Forschung haben wir seit jeher viele gemeinsame Interessen.

Sie kommen via Australien aus Frankfurt zu uns nach München. Wie wichtig ist internationale Erfahrung?
Extrem wertvoll, insbesondere für die persönliche Weiterentwicklung. Aber auch weil man einerseits leicht ein Netzwerk mit anderen Forschern in denselben Themengebieten etablieren kann und andererseits die akademische Welt außerhalb Deutschlands schon sehr anders aussieht und bestimmte Formen und Ideen auch die deutsche Forschung bereichern können.

Planen Sie die geknüpften Kontakte weiter zu vertiefen? Gegebenenfalls inwiefern?
Aus meinen bisherigen Aufenthalten sind schon mehrere fruchtbare gemeinsame Forschungsprojekte entstanden, die immer noch laufen. Außerdem möchte ich auch in Zukunft gerne wieder Forschungsaufenthalte im Ausland durchführen.

Wollen Sie diese Kontakte auch für Ihre Mitarbeiter und Studierenden nutzbar machen?
Zum einen kann man potenzielle Partneruniversitäten durch einen Aufenthalt

und die vor Ort gewonnenen Eindrücke viel besser einschätzen. Und bei meinen Mitarbeitern möchte ich Forschungsaufenthalte im Ausland gerne aktiv fördern. Dabei sind die persönlichen Kontakte selbstverständlich hilfreich.

Was kann man von den Australiern lernen?
„No worries“, und noch viel mehr ...

Schönste Stadt in Australien?
Melbourne ist die lebenswerteste Stadt, Sydney ist atemberaubend in den ersten fünf Tagen.

Schönste Stadt in Deutschland?
Frankfurt :-)

Und Ihr erster Eindruck von München?
Entspannt, sehr schön durch die Lage und viel Flair durch die vielen bewahrten alten Prachtbauten.

Ihr Hauptwohnsitz ist momentan noch Frankfurt. Was ist das Lästigste am Pendeln?
Dass man an allen Pendelstationen grundsätzlich immer viel zu wenig Zeit hat.

Aber Sie planen nach München umzuziehen?
Ja.

Somit suchen Sie also eine Wohnung in München. Was entspräche denn so Ihren Vorstellungen?
Viel Licht, und vielleicht eine Dachterrasse?!? Am liebsten natürlich in einer schönen Gegend und möglichst günstig ...

Entsprechende Angebote sind vermutlich an das Institut zu richten?
Unbedingt!

Herr Elsas, vielen herzlichen Dank für das Gespräch und viel Glück und Erfolg an der Munich School of Management!

Das Interview führte Karin Stenke

www.bank.bwl.uni-muenchen.de/

Professor Andreas Richter – von Illinois nach München Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft von Professor Elmar Helten an seinen Nachfolger übergegangen



An wen richtet sich das Lebrangebot Ihres Instituts?

Unsere Lehre richtet sich vor allem an Studierende der Betriebswirtschaftslehre, die Interesse an einer quantitativen, risiko- oder finanztheoretischen Ausrichtung haben. Daneben sollen durch Integration entsprechender Lehrinhalte auch angehende Wirtschaftsmathematiker und Volkswirte angesprochen werden.

Da die BWL der Versicherungen eine auf die Besonderheiten der Versicherungswirtschaft zugeschnittene institutionelle Betriebswirtschaftslehre ist, gibt es grundsätzlich mit anderen Speziellen Betriebswirtschaftslehren sehr gute Kombinationsmöglichkeiten. Das Fach Risk and Insurance kann im Grunde in Verbindung mit allen Speziellen BWL sinnvoll studiert werden, da sich in vielen betrieblichen Funktionen interessante Spezialthemen ergeben. Ich muss aber betonen, dass ich das Fach nicht ausschließlich als institutionelle Betriebswirtschaftslehre verstehe, da wir uns auch unabhängig vom Versicherungsunternehmen mit Fragen des Risk Managements befassen.

Können Sie kurz das inhaltliche Grundkonzept des Faches Risk & Insurance darlegen?

Wir versuchen, in der Lehre einerseits die institutionellen Grundlagen der Auseinandersetzung mit dem Versicherungsbetrieb zu vermitteln, andererseits aber auch die in der Versicherungsökonomie heute vorherrschende vertragstheoretische bzw. informationsökonomische Sichtweise einzuführen. Außerdem ist es mir wichtig, den Zusammenhang zwischen der modernen Theorie des Risk Managements und dem Bereich Finance aufzuzeigen.

Mit welchen Themen beschäftigen Sie sich in der Lehre?

Ich selbst werde im Rahmen des Faches Risk and Insurance in den kommenden Semestern Vorlesungen zum Versicherungsmanagement, zur Theorie der Versicherungsmärkte sowie zum Corporate Risk Management anbieten. Die Veranstaltung „Grundlagen des Versicherungsmanagements“ befasst sich

mit den institutionellen Grundlagen des Faches wie z.B. der Versicherungsproduktion, des Produktdesigns und der sehr aktuellen Frage der Eigenkapitalausstattung. In der „Theorie der Versicherungsmärkte“ geht es um die vertragstheoretischen Probleme, die in der modernen Versicherungsökonomie eine zentrale Rolle spielen. Schließlich wird in der Vorlesung „Risk Management der Unternehmung“ herausgearbeitet, warum auch Unternehmen sich für risikomindernde Maßnahmen interessieren, welchen Risikoarten sie ausgesetzt sind und welche Instrumente des Risk Managements zur Verfügung stehen.

Mein Programm wird durch verschiedene weitere Veranstaltungen, die z.T. von renommierten Vertretern aus der Praxis abgehalten werden, ergänzt. So können Kenntnisse in Versicherungsbilanzierung, Rückversicherung, Versicherungstechnik und Versicherungsvertrieb vertieft werden. Ein Unternehmensplanspiel bietet schließlich die Möglichkeit, das erworbene Wissen als „Vorstand“ eines Versicherungsunternehmens zu erproben.

Womit beschäftigen Sie sich gerade in der Forschung?

Einen Schwerpunkt meiner Forschung stellt die ökonomische Auseinandersetzung mit Katastrophenrisiken und Fragen ihrer Bewältigung dar. Ich befasse mich damit, wie aus individueller, aber auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht geeignete Instrumente des Managements solcher Risiken aussehen. Insbesondere interessiere ich mich für Probleme der ökonomisch sinnvollen Ausgestaltung des so genannten Alternativen Risikotransfers.

Beispielhaft kann ich zwei weitere Themenbereiche ansprechen, die mich aktuell beschäftigen: In einem Projekt setzen wir uns mit der Bewertung und den Implikationen von Zinsgarantien in Lebensversicherungsverträgen auseinander, die zuletzt zu einem beachtlichen Risikofaktor in der Versicherungswirtschaft geworden sind. In einem anderen Projekt geht es um Anreizprobleme und Interessenkonflikte in der „Dreiecksbeziehung“ zwischen Versicherungsnehmern, Versicherern und Intermediären.

Welche beruflichen Stationen lagen vor München?

Ich habe an der Universität Hamburg Wirtschaftsmathematik studiert, 1994 mit dem Diplom abgeschlossen und war dort anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter und nach der Promotion ab 1998 als wissenschaftlicher Assistent am Institut für Versicherungsbetriebslehre tätig. Im Sommer/Herbst 1999 verbrachte ich einen durch den DAAD geförderten Forschungsaufenthalt an der Wharton School der University of Pennsylvania (Philadelphia). Meine Habilitation war im Dezember 2002 abgeschlossen, und im Sommer 2003 folgte dann der Umzug in den Mittleren

Westen der USA, wo ich bis Ende Dezember 2005 als Assistant Professor an der Illinois State University tätig gewesen bin. Seit dem 1.1.2006 bin ich nun wieder in Deutschland und freue mich auf die weiteren Aufgaben an der LMU.

Was hat Sie dazu bewogen, aus den USA zurückzukehren?

Diese Entscheidung war sehr vielschichtig und ist uns auch nicht leicht gefallen, zumal meine Frau Amerikanerin ist und

momentan noch in den USA promoviert. Trotzdem haben wir uns schnell für den Wechsel nach München entschieden. Aus meiner beruflichen Sicht lässt sich dies natürlich durch das auch international beachtliche Renommee der LMU und unserer Fakultät und das, wie ich finde, sehr angenehme Klima im Kollegium begründen. Ich freue mich auf die Herausforderung, mit dieser Fakultät auch in Zukunft unter den stärksten BWL-Programmen in Deutschland vertreten zu sein. Es ehrt mich, dabei Professor Elmar Helten, einem ausgesprochen angesehenen und geschätzten Vorgänger, nachfolgen zu dürfen. Hinzu kommt, dass für einen Vertreter meines Faches natürlich von München als einem der wichtigsten Versicherungsstandorte der Welt ein ganz besonderer zusätzlicher Reiz ausgeht.

Worin bestehen nach Ihren Erfahrungen wesentliche Unterschiede zwischen deutschem und amerikanischem Universitätsbetrieb?

Dies ist natürlich eine schwierige Frage, da man dazu neigt, bei solchen Überlegungen Äpfel und Birnen zu vergleichen. Schließlich sind Rahmenbedingungen und gewachsene Strukturen, aber auch die Erwartungen des Umfelds sehr unterschiedlich. Außerdem neige ich natürlich dazu, mich zum Vergleich der Systeme ohne die eigentlich nötige Distanz nur auf der Basis meiner eigenen Erfahrungen zu äußern. Ohne dass ich dies hier werten möchte, erscheint mir aber ein ganz grundsätzlicher Unterschied darin zu bestehen, dass anders als im deutschen System an amerikanischen Universitäten die Aufgaben in Lehre, Forschung und Administration relativ deutlich voneinander getrennt werden.

Wie gefällt es Ihnen als Hamburger in München?

Ich bin, dies ist aus Münchener Sicht wahrscheinlich noch unheimlicher, sogar im ganz hohen Norden aufgewachsen – in der Umgebung von Flensburg. Als eingefleischter Norddeutscher ist man natürlich zunächst etwas skeptisch, wenn man nach Bayern kommt. Ich muss aber sagen, dass diese Skepsis bereits bei meinem ersten Besuch in München im Rahmen des Berufungsverfahrens in das Gegenteil umgeschlagen ist. Meine Frau und ich sind hier außerordentlich freundlich empfangen worden. Ich freue mich darauf, in den nächsten Monaten hin und wieder auch die Münchener Umgebung etwas kennen zu lernen.

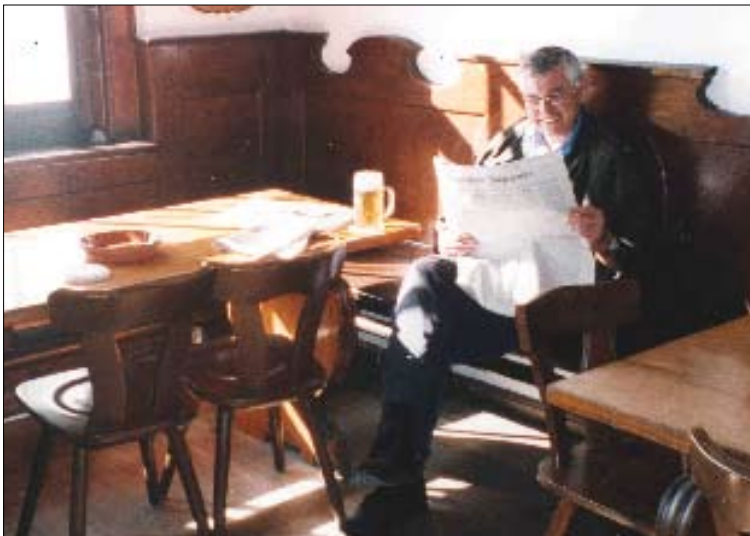
Als Bayern-München-Anhänger hatte ich übrigens durchaus schon immer Sympathien für München. Und nun wird natürlich mein Leben einfacher, da es diesbezüglich im Norden viel Erklärungsbedarf gab.

Das Interview führte Silke Friederichs-Schmidt

www.inriver.bwl.uni-muenchen.de



Professor Werner Kirsch emeritiert
Fortführung seines Wirkens im
Zentrum für organisationstheore-
tische Grundlagenforschung



Zum Ende des Wintersemesters 2005/2006 wurde Professor Werner Kirsch emeritiert. Er hatte seit 1975, also 31 Jahre lang einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an unserer Fakultät inne, deren Entwicklung er durch seine Arbeit nachhaltig geprägt hat. Professor Werner Kirsch, 1937 in Augsburg geboren, hat an den Universitäten Köln, FU Berlin und München Betriebswirtschaftslehre studiert. In München promovierte er 1964 mit einer stark beachteten Arbeit („Gewinn und Rentabilität – ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele“) bei Professor Edmund Heinen und hat damit dessen berühmt gewordene Ziel- und Entscheidungsforschung erheblich mitgestaltet. In jener Zeit hat er auch viele wichtige Anstöße zur Produktionstheorie gegeben, die ihren Niederschlag ebenfalls im Heinen’schen Forschungsprogramm fanden.

Entwurf der verhaltenswissenschaft-
lichen Betriebswirtschaftslehre

Bahnbrechend war dann die Habilitationsschrift von Professor Werner Kirsch im Jahre 1968 („Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation – Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung“), die 1970/71 als dreibändiges Werk („Entscheidungsprozesse“)

erschien, 1977 in zweiter durchgesehener Auflage. In diesem grundlegenden Werk sowie in einer Reihe bedeutender Aufsätze und ergänzender Forschungsprojekte und Lehrwerke hat Professor Werner Kirsch in jenen Jahren im deutschen Sprachraum die verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre etabliert und damit den Anschluss an die internationale und interdisziplinäre Entscheidungs- und Organisationsforschung hergestellt. Dabei bezog er in seinen beeindruckenden Gesamtentwurf z.B. die Arbeiten von Professor Herbert Simon und Professor James March genauso ein wie zahlreiche individual- und sozialpsychologische sowie politologische Erkenntnisse. Konsequenterweise öffnete er das Bild der Betriebswirtschaftslehre vom Verhalten in und von Unternehmen zu den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen und löste damit intensive, sehr fruchtbare Diskussionen aus. Wenn heute in der Volkswirtschaftslehre unter den Stichworten behavioral economics oder behavioral finance die Überwindung des homo oeconomicus auf der Basis von sozialpsychologischen Erkenntnissen insbesondere aus der experimentellen Wirtschaftsforschung sogar mit Nobelpreisen gefeiert wird, dann sollte man nicht vergessen, dass Professor Werner Kirsch bereits vor knapp 40 Jahren diese Wende für die betriebswirtschaftliche Entscheidungs- und Organisationsforschung eindrucksvoll vollzogen hat. Viele junge Wissenschaftler weit über München hinaus ließen sich von diesem Blickwechsel anstecken und haben so zur Verbreiterung und Vertiefung der wissenschaftlichen Basis unseres Faches beigetragen. Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland wäre ohne die verhaltens- und sozialwissenschaftliche Intervention von Professor Werner Kirsch in den späten 60er, den 70er und den 80er Jahren signifikant anders verlaufen.

Akademischer Weg



Unmittelbar nach seiner Habilitation übernahm Professor Werner Kirsch 1969 im Alter von gerade einmal 31 Jahren einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre in der Universität Mannheim, wo er mit großem Schwung ein völlig neuartiges Forschungs- und Lehrprogramm in den Gebieten Logistik, Organisation und Führung implementierte. 1975 nahm er den Ruf auf einen Lehrstuhl an unserer Fakultät an. Hier befasste er sich zunächst im Rahmen des Instituts für Or-

ganisation mit Fragen der Unternehmensplanung als wichtiger Dimension der Unternehmensführung. Später bündelte er sein Lehr- und Forschungsprogramm rund um das strategische Management. Seit einigen Jahren leitet er das Institut für Unternehmenspolitik und strategische Führung. Rufe an die Universität der Bundeswehr München, FU Berlin und Universität St. Gallen lehnte er ab. Nicht nur in dieser „Nachfrage“ auf dem Hochschullehrermarkt schlägt sich die große Resonanz nieder, die sein Wirken fand, sondern auch in zwei bedeutenden Ehrenpromotionen (Universität Witten-Herdecke und Universität St. Gallen).

Kreativer Unruhegeist

Werner Kirsch wäre nicht Werner Kirsch, wenn er es bei den großen Leistungen der ersten ca. zwei Jahrzehnte seines wissenschaftlichen Wirkens belassen hätte. Kirsch ist im besten Sinne ein Nonkonformist, der stets danach strebt, sich verfestigende Erkenntnismodelle zu hinterfragen, zu erweitern und pluralistisch zu ergänzen. Daher hat er in den vergangenen beiden Jahrzehnten seine Forschungsinteressen wie auch seine Lehrschwerpunkte ständig weiterentwickelt. Dabei hat er sich mit Fragen der gesellschaftlichen Modernisierung, Rationalität und Legitimität (aufbauend u.a. auf Max Weber und Jürgen Habermas) ebenso grundlegend befasst wie mit den Voraussetzungen und Grenzen sozialwissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung, mit der Ökologie des Wissens oder mit neueren Entwicklungen der Systemtheorie (z.B. Selbstreferenz und Evolution von Systemen). In zahlreichen Werken hat er zusammen mit seinen Schülern die Notwendigkeit und die Möglichkeit eines Einbezugs derartiger Perspektiven in eine betriebswirtschaftliche Führungslehre untersucht und dabei viele neuartige Denkanstöße gegeben. Dieses ständige Bemühen, die Grundlagen unseres Faches zu vertiefen, endet nicht mit seiner Emeritierung. Werner Kirsch hat zusammen mit unserem Honorarprofessor Clemens Börsig (Vorstand Deutsche Bank) und seinen Mitarbeitern Dr. David Seidl und Dominik van Aaken an unserer Fakultät ein Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung gegründet, in dem seine Projekte und Ideen umfassend weitergeführt werden (vgl. gesonderte Meldung auf Seite 32).

Professor Werner Kirsch gehört zu der Gruppe betriebswirtschaftlicher Hochschullehrer, für die anspruchsvolle wissenschaftliche Arbeit und Engagement in der Praxis keine Gegensätze, sondern sich ergänzende Größen bei Wahrung gegenseitiger Un-

abhängigkeit sind. Professor Werner Kirsch wirkt in Aufsichtsgremien verschiedener Unternehmen mit, hat über viele Jahre eine Unternehmensberatung betrieben, führt Praxis und Wissenschaft in Forschungsprojekten zusammen und hat nicht zuletzt das anspruchsvolle Projektstudium seiner Studenten, aus dem auch die Praxis Honig zu saugen vermag, zu einem Markenzeichen seines Lehrkonzepts gemacht. Innovationen in Lehre und Studienbetrieb hat Professor Werner Kirsch stets gefördert und vorbildlich prakti-



Links oben: Werner Kirsch im Andechser Bräustüberl. Links unten: Erster Lehrstuhlausflug 1970. Oben: Dominik van Aaken, Clemens Börsig, Werner Kirsch und David Seidl (vlnr) bei der Eröffnung des Zentrums für organisationstheoretische Grundlagenforschung

ziert, sei es im Bereich interaktiver Lehrformen in Lehrbüchern, in der Universität, in der Praxis, bei ihm zu Hause oder im Andechser Bräustüberl, sei es bei den verschiedenen Reformstufen der Diplom-, Bachelor-, Master- und Doktorandenstudiengänge unserer Fakultät. Zahlreiche seiner Schüler sitzen heute – ausgerüstet mit Kirschs unvergleichlicher Mischung aus Grundlagenwissen und praxisorientierter Handlungskompetenz – an entscheidenden Stellen in Wirtschaft und Wissenschaft.

Verbundenheit zur Fakultät

Die Kollegen seiner Fakultät danken Professor Werner Kirsch für viele Jahre engagierter und authentischer Zusammenarbeit, die durch Offenheit und Kirsch’sche Kreativität, auch manchmal durch produktiven Konflikt, jedoch stets vom gemeinsamen Ziel einer Stärkung der Zukunftsfähigkeit und fachlichen Positionierung unserer Fakultät getragen war. Wir freuen uns, dass er im Sommersemester 2006 seine Funktionen in Lehre und Verwaltung fortzusetzen bereit ist, und wünschen uns, dass er der Fakultät als Kollege, Wissenschaftler und Ratgeber eng verbunden bleiben

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann

Lehre und Forschung im Fachgebiet operations research

Meine aktive Zeit als Lehrstuhlinhaber an der heutigen Fakultät für Betriebswirtschaft – es waren insgesamt 28 Jahre – fiel in die Zeit von 1966 – 94. Der Lehrstuhl hatte das Gebiet der mathematisch-quantitativen und computergestützten Entscheidungsunterstützung in der Betriebswirtschaft zu vertreten. Dieses Gebiet war in den angelsächsischen Ländern unter der Bezeichnung „operations research“ entstanden und in den sechziger Jahren in Deutschland noch weitgehend unbekannt.

Das Fach operations research

Da operations research in den angelsächsischen Ursprungsländern als ausgesprochen praxisnahes, der Lösung realer Entscheidungs- und Planungsprobleme dienendes Gebiet konzipiert war, in Deutschland aber die Tendenz herrschte, es an den Universitäten auf seine mathematischen Hilfsmittel und Algorithmen zu beschränken, war ich bemüht, ein praxisnahes Fachgebiet zu entwickeln. Dies führte zu zahlreichen Projekten in und mit der Praxis, die den Mitarbeitern und Studenten den ganzen Prozess der Entscheidungsunterstützung nahe brachten: von der Problemerkennung und -konzeption, Daten- und Informationssammlung, Konstruktion und Validierung mathematischer Modelle, Rechenoperationen, Bewertung der Handlungsalternativen bis zur

Entscheidungsempfehlung. Auch Diplomarbeiten und Dissertationen wurden gern im Rahmen von Fallstudien konzipiert und durchgeführt. Dabei wurden Probleme in verschiedensten betriebswirtschaftlichen Funktionalbereichen und in der Unternehmensleitung angesprochen.

Das Fach entwickelte sich nicht zu einem Massenfach. Vermutlich wirkten die mathematischen Anforderungen als ein gewisses Filter. So ging die Zahl meiner Studenten nicht in die Tausende, sondern eher in die Hunderte. Andererseits hatte ich das Vorrecht, mit besonders motivierten Studenten zu arbeiten, die auch besonders intensiv betreut werden konnten. Anders als in den USA entwickelte sich in Deutschland kein nennenswerter Markt für operations research-Spezialisten. Vielmehr legte sich hierzulande der Weg nahe, operations research als eine Zusatzqualifikation im Rahmen einer vollen betriebswirtschaftlichen Ausbildung anzubieten. Meine Studenten, die als Diplom-Kaufleute industrielle Positionen angenommen haben, haben mir immer wieder bestätigt, wie wertvoll und vorteilhaft für sie die Zusatzausbildung in operations research war.

Auch meine Schüler, die ich zur Habilitation führen konnte – es waren insgesamt sieben – gingen einen ähnlichen Weg. Sie wurden alle Lehrstuhlinhaber an verschiedenen Universitäten, übernahmen dabei traditionelle Gebiete wie Marketing, Bankbetriebslehre, Logistik und Verkehr, quantitative Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, nutzten aber das Zusatzpotential des operations research in den von ihnen zu vertretenden Fachgebieten aus und setzten entsprechende Schwerpunkte. Sie leisteten damit ihren Beitrag zur Integration des operations research in die Betriebswirtschaftslehre, die inzwischen auf den verschiedensten Teilgebieten weit fortgeschritten ist.

Aktuelle Aktivitäten

Nach der Emeritierung traten keine Beschäftigungsprobleme auf. Es ist wohl natürlich, dass der Emeritus sein Fach aus einer breiteren, auch ethisch-weltanschaulichen Perspektive sieht und nochmals überdenkt. So erschien 2001 mein Buch „Humanisierung des Managements – ein christlicher Standpunkt“. Ferner beschäftige ich mich mit „Unternehmensethik auf christlicher Grundlage“. Ich bin beteiligt am „Professorenforum“ (www.professorenforum.de), einem Netzwerk von Professoren, die sich um Integration von Fachwissen und christlichem Glauben bemühen. Auch in Familie, Haus und Garten gibt es noch viele Aufgaben – zum Beispiel bin ich ein Hobby-Gärtner, der seinen Garten gern in einem schönen Zustand sieht.

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann

Im Sommersemester 2006 bietet Professor Friedrich Hanssmann eine Lehrveranstaltung zum Thema „Unternehmensethik auf christlicher Grundlage“ an.

Professor
Emeritus
Friedrich
Hanssmann

BEWEGEN WACHSEN WERT(E) SCHAFFEN

Haben Sie Spaß an der Entwicklung unkonventioneller Lösungen? Danken Sie unternehmerisch! Dann sind Sie richtig bei uns als

Associate / Senior Associate (m/w)

Als führende internationale Unternehmensberatung unterstützt Stern Stewart & Co. die Unternehmensführung bei der Umsetzung ihrer Wertsteigerungsgenossenschaft in drei Schlüsselbereichen: Unternehmenssteuerung, Kundenwertmanagement sowie Organisationsentwicklung.

Wir bieten erfolgreichen Young Professionals mit 2 bis 5 Jahren Berufserfahrung exzellente Wachstums- und Karrierechancen. Sie übernehmen frühzeitig Projektverantwortung und wirken aktiv bei der Gestaltung der Kernprozesse unseres Unternehmens mit. Dabei legen wir großen Wert auf flache Hierarchien.

Sie verfügen über eine ausgezeichnete wirtschaftswissenschaftliche universitäre Ausbildung und haben Ihre Leistungsfähigkeit bereits in Beratung, Finanzdienstleistung oder Industrie bewiesen. Sie besitzen entsprechende Branchen- und Methoden-Kenntnisse und haben Erfahrung in der Projektarbeit. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Kunden sind zudem Ihr unternehmerisches Denken und Ihre Kommunikationsgeschick gefragt.

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung z. H. Magrit Hornung, Recruiting Manager
T 089.24207123
E career@sternstewart.co



Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. // Berlin/Paris // D-60323 München // T +49 89 242071 // E info@sternstewart.co // I www.sternstewart.co

Zürich // Beijing // Johannesburg // London // Melbourne // Moskau // New York // San Francisco // Shanghai // Singapur // Tokio // Wien // Xingchi

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Innovationen stellen einen wesentlichen Bestimmungsfaktor für den Erfolg von Unternehmen dar. Um dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen Unternehmen marktfähige Produkte entwickeln, neue Produktions- und Kommunikationstechnologien einsetzen sowie in der Lage sein, organisatorische Umgestaltungen vorzunehmen. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden demographischen Entwicklungen stellen sich hierbei einige nicht nur unternehmenspolitisch, sondern auch wirtschaftspolitisch bedeutsame Fragen: Wie beeinflussen technologische und organisatorische Innovationen die betriebliche Altersstruktur? Sind Innovationen kompatibel mit einer zunehmend älter werdenden Belegschaft oder nicht? Welche betrieblichen Konsequenzen ergeben sich aus dem Zusammenhang zwischen Innovationen und Altersstruktur?

Die Idee, dass die Implementierung von Innovationen in den Betrieben Auswirkungen auf die Personalstruktur hat, ist nicht neu. So werden beispielsweise seit längerem unter dem Stichwort Skill-biased Technological Change die Auswirkungen von neuen Technologien auf die betriebliche Qualifikationsstruktur und unter dem Stichwort Gender-biased Technological Change die Auswirkungen auf die geschlechterspezifische Arbeitsnachfrage analysiert. Eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Innovationen und betrieblicher Altersstruktur impliziert nun ebenfalls unterschiedliche Beschäftigungschancen für verschiedene Arbeitnehmergruppen.

Welchen Einfluss haben Innovationen auf die betriebliche Altersstruktur?

Im Gegensatz zum Skill-biased Technological Change bzw. Gender-biased Technological Change kann für die Betriebe bei einer innovationsinduzierten altersspezifischen Arbeitsnachfrage allerdings ein erheblicher Handlungsbedarf gegeben sein. Wenn Innovationen die betriebliche Arbeitsnachfrage zugunsten qualifizierter und weiblicher Arbeitnehmer begünstigen, so ist der Handlungsbedarf begrenzt, weil sich das relative Arbeitsangebot sowohl von qualifizierten als auch von weiblichen Erwerbstätigen ebenfalls erhöht. Wenn nun aber betriebliche Innovationen dazu führen würden, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer erschwert wird, dann stehen die Betriebe vor einem erheblichen Anpassungsproblem, da sie mittel- und langfristig aufgrund der

demographischen Entwicklung dazu gezwungen sein werden, ihre Innovationsfähigkeit mit alternden Belegschaften aufrechtzuerhalten (vgl. Grafik).

Vom theoretischen Standpunkt aus sind die Auswirkungen von Innovationen auf die altersspezifische Arbeitsnachfrage der Betriebe a priori offen. Demnach könnte die Nachfrage nach älteren Arbeitskräften steigen, wenn Innovationen in zunehmendem Maße die Anwendung von Erfahrungswissen erfordern würden. Hingegen ist ein Rückgang der Nachfrage nach älteren Arbeitnehmern zu erwarten, wenn die Implementierung von Innovationen neue Fähigkeiten (multiple skills) für erweiterte Aufgabenbereiche (multiple tasks) erfordert und wenn Humankapitalabschreibungen forciert werden.

Die empirische Analyse unter Verwendung von Querschnittsdaten des IAB-Betriebspanels zeigt, dass sowohl technologische als auch organisatorische Innovationen zu steigenden Beschäftigtenanteilen jüngerer Arbeitnehmer (unter 30 Jahre) und zu abnehmenden Beschäftigtenanteilen älterer Arbeitnehmer (ab 50 Jahre) führen. Die Ergebnisse sind hoch signifikant und robust gegenüber verschiedenen Modellspezifikationen und Regresstechniken.

Wie lassen sich Innovationen und alternde Belegschaften vereinbaren?

Mit diesem empirischen Resultat ergibt sich nun aber die weiter oben bereits angesprochene Notwendigkeit, Innovationen, die eigentlich die Beschäftigung jüngerer Arbeitskräfte fördern, mit alternden Belegschaften zu bewerkstelligen. Hierfür ist es zwingend erforderlich, dass die Firmen Abstand von einer in vielen Betrieben in der Vergangenheit praktizierten jugendzentrierten Personalpolitik nehmen (nach Auswertungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung beschäftigten im Jahr 2002 rund 40% aller Betriebe in Deutschland überhaupt keine Arbeitnehmer über 50 Jahre). Sämtliche Managementstrategien zur Koordinierung von Innovationen und alternden Belegschaften sollten daher dazu beitragen, die Produktivitäts-Lohn-Relation älterer Mitarbeiter zu verbessern sowie die komparativen Vorteile von jüngeren Mitabeitern (z.B. Flexibilität, physische Belastbarkeit, aktuelles Wissen) und älteren Mitarbeitern (Motivation, Loyalität mit dem Betrieb, Erfahrungswissen) zu kombinieren. Als Gestaltungsmöglichkeiten für das Management kommen hierfür insbesondere vier verschiedene Anpassungsstrategien infrage: ein altersspezifisches Job Design, die Intensivierung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer, Arbeit und Lernen in altersgemischten Teams sowie eine Abkehr vom Prinzip der Senioritätsentlohnung.

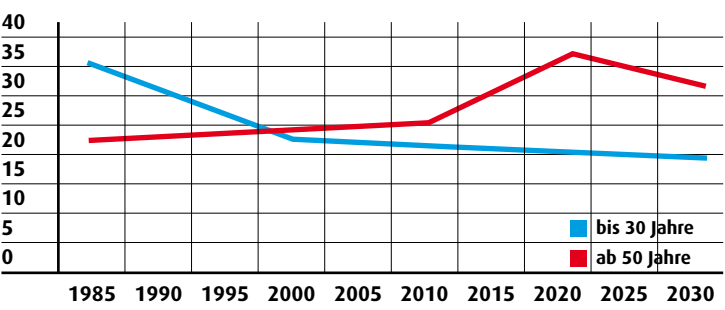
Ein geeignetes altersspezifisches Job Design müsste zunächst eine Entlastung älterer Mitarbeiter von physisch belastenden

Tätigkeiten gewährleisten. Ältere Mitarbeiter könnten dafür verstärkt Mentoring- und Coaching-Aufgaben wahrnehmen, um ihre Erfahrungen und ihr spezifisches Wissen an jüngere Kollegen weiterzugeben. Eine Intensivierung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer setzt unmittelbar an der Verbesserung der Produktivitäts-Lohn-Relation älterer Mitarbeiter an und macht deren Beschäftigung daher attraktiver. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit verstärkt darüber hinaus sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite den Anreiz, Weiterbildungsinvestitionen durchzuführen, weil hiermit der Amortisationszeitraum ausgedehnt wird. Die Weiterbildungsmaßnahmen müssen aber nicht exklusiv auf ältere Arbeitnehmer zugeschnitten sein. Vielmehr bieten sich gerade vor dem Hintergrund eines lebenslangen Lernens auch informelle Weiterbildungsmaßnahmen an, die ältere und jüngere Arbeitnehmer mit einbeziehen. Als eine dieser informellen Weiterbildungsmaßnahmen kann z.B. eine Gruppenarbeit in altersgemischten Teams angesehen werden. Im Rahmen eines solchen Teamarbeitskonzeptes könnten die altersspezifischen komparativen Vorteile besonders gut kombiniert werden. Die älteren Mitarbeiter können hier ihre komparativen Vorteile in Bezug auf Motivation und Erfahrungswissen einbringen, während die jüngeren Mitarbeiter ihre komparativen Vorteile im Hinblick auf Flexibilitätserfordernisse, physische Belastbarkeit oder einen aktuellen Wissensstand zur Geltung kommen lassen können. Schließlich würde auch eine Zurückführung der Senioritätsentlohnung die Produktivitäts-Lohn-Relation älterer Mitarbeiter unmittelbar verbessern. Allerdings müssten die Betriebe dann auf alternative Anreizinstrumente zur Sicherstellung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zurückgreifen.

Die sich ergebende Schlussfolgerung kann also nur lauten, dass die Betriebe auch bei gegebenen Rahmenbedingungen in der Lage sein müssen, Anpassungsstrategien vorzunehmen, die für sie die Beschäftigung von durchschnittlich zunehmend älter werdenden Mitarbeitern in innovativen Unternehmensumgebungen lukrativer macht. Dass die Erwerbsbevölkerung in Deutschland und vielen anderen entwickelten Industrienationen in den kommenden Jahren deutlich altern wird, ist eine unumstößliche Tatsache, der sich die Betriebe stellen müssen (ob sie wollen oder nicht), um sich weiterhin erfolgreich positionieren zu können. Allerdings ist hier auch die Politik gefordert, Signale zu setzen, die es den Betrieben erleichtern, von einer jugendzentrierten Personalpolitik abzuweichen. Hier ist neben der bereits beschlossenen Verlängerung der Lebensarbeitszeit insbesondere an einen weiteren Abbau von Frühverrentungsanreizen (Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeit) zu denken, die es den Betrieben seit etwa 20 Jahren ermöglichen, Personalabbau- bzw. Personalaustauschprozesse zu betreiben, deren Kosten zu einem erheblichen Teil auf die Arbeitslosen- und Rentenversicherungsträger und damit auf die Solidargemeinschaft abgewälzt werden. *Michael Beckmann*

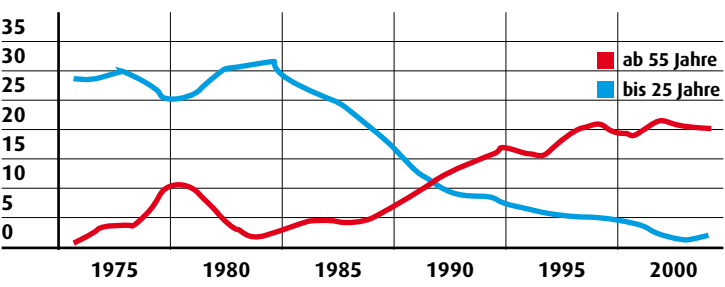
Arbeitskräfteangebot nach Altersgruppen

in % Erwerbsbevölkerung



Altersspezifische Arbeitslosenquote

in % alle Bundesländer



Michael Beckmann
ist 1966 in Wunstorf-Luthe geboren. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover folgen 1998 die Promotion zum Dr. rer. pol. und 2004 die Habilitation an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Seit Ende 2004 ist Michael Beckmann Universitätsprofessor für Wirtschaftspädagogik, insbesondere Betriebspädagogik, an der LMU München.

Bilanzrecht zwischen Wettbewerb und Regulierung

Kurzfassung einer Abhandlung der Bayerischen Akademie der Wissenschaften



Obwohl das Bilanzrecht weitgehend öffentlich-rechtlichen Charakter hat, lässt der Gesetzgeber dem Kaufmann Spielräume bei der Auswahl der zu befolgenden Regeln: Nicht kapital-marktorientierte Konzerne dürfen seit 2005 ihren Konzernabschluss nach HGB oder International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellen (§ 315a Abs. 2 HGB); große Kapitalgesellschaften dürfen nach HGB oder IFRS ihren Jahresabschluss für Informationszwecke veröffentlichen, während sich die Zahlungsbemessung weiterhin nach dem HGB ergibt (§ 325 Abs. 2a HGB). Diese

Optionen wären wenig spektakulär, wenn die Bilanzierungsregeln und Gewinnwirkungen ähnlich wären. Das ist aber allenfalls zufällig der Fall. Das vorrangige Ziel des HGB, der Gläubigerschutz durch Kapitalerhaltung, impliziert eine vorsichtige Bilanzierung, während die IFRS auf die Verbreitung entscheidungsnützlicher Information abstellen. Die Möglichkeit zur Wahl des Bilanzrechtssystems wirkt so, als könnte man sich – in ein und demselben Land – seine Polizei oder seinen Richter aussuchen. Was ist das Motiv hierzu?

Das Bilanzrecht ist grundsätzlich national geprägt, wenn auch in der EU harmonisiert. Das Bilanzrecht wird aber seit kurzem auch in einheitlicher Form international entwickelt, nicht nur EU-weit im Sinne einer Bestimmung gleichwertiger Regeln harmonisiert. Maßgebend sind nicht mehr das Justizministerium und der Deutsche Bundestag, sondern ein privatwirtschaftlich organisiertes Gremium, das in London ansässige International Accounting Standards Board (IASB). Die Standards des Board werden nach einer Prüfung durch die Kommission von der EU übernommen und nach deren Übernahme unmittelbar nationales Recht. Damit verändern sich nicht nur die Möglichkeiten der politischen Einflussnahme, sondern auch die Konzepte und Details der Regulierung. Was sind die damit verbundenen Risiken und Chancen?

Das Bilanzrecht sorgt nicht nur für die Abbildung wirtschaftlicher Sachverhalte, sondern schafft auch Anreize zu ihrer Gestaltung. Beispielsweise wurden in den USA Manager in Zeiten steigender Aktienkurse in großem Umfang mit Aktienoptionen anstelle normaler Gehälter entlohnt. Das hatte für sie zwei angenehme Effekte: Der nie negativ werdende Wert der Option ging

– anders als ein Gehalt – nicht als Aufwand durch die Gewinn- und Verlustrechnung. Anteilseigner und die neben den Optionen noch gewinnabhängig entlohten Manager mussten keine Gewinneinbußen in Kauf nehmen. Darüber hinaus sahen Anteilseigner trotz notwendiger Information über den Vorgang nicht ohne weiteres, was die Manager verdienten. Das Bilanzrecht förderte nicht nur eine bestimmte Entlohnungsform, sondern setzte weiterhin Anreize, laufend steigende Gewinne zu melden, um den Aktienkurs zu treiben.

Vor diesem Hintergrund interessiert mich: 1. Was spricht für ein national einheitliches und stark reguliertes Bilanzrecht, was für einen Wettbewerb verschiedener Bilanzrechtsordnungen? 2. Was zeigen empirische Untersuchungen zu vermeintlichen Vorteilen des internationalen Bilanzrechts? 3. Welche Entwicklungen im Hinblick auf Wettbewerb oder Einheitlichkeit des Bilanzrechts zeichnen sich heute ab und wie kann man sie werten?

Einheitliches oder vielfältiges Bilanzrecht?

Bilanzrecht hat Schutzfunktion. Der Gesetzgeber stellt nicht nur Vertragsrecht zur Verfügung, mit dessen Hilfe sich die Par-



teien selbst schützen können. Er kommt auch den vermeintlich Schwachen unterstützend zu Hilfe. Zu schützen sind die Eigentümer, die Gläubiger, die Arbeitnehmer, aber auch eine darüber hinausgehende Öffentlichkeit. Der Schutz soll vor unfähigem oder selbststüchtigem Management gewährt werden. Die Schutzfunktion spricht für ein einheitliches Recht. Außerdem schafft ein einheitliches Recht positive Netzwerkeffekte. Je mehr Parteien dasselbe Recht verwenden, desto wertvoller wird es. Ersteller und Anwender erzielen damit Größen- und Reichweitenvorteile. Die Ausbildungskosten pro Anwender sinken; komplementäre Güter wie Prüfungsleistungen lassen sich auf das einheitliche Recht ausrichten und preiswerter als bei Rechtsvielfalt erstellen. Zugleich sinken die Informationskosten der Adressaten der Rechnungslegung wegen ihrer Vergleichbarkeit.

Mehrere Gründe sprechen aber auch dafür, dem Kaufmann beim Bilanzrecht Wahlmöglichkeiten einzuräumen. Der wichtigste ist die Förderung eines Wettbewerbs von Bilanzierungssystemen. Für ihn spricht aus Sicht der Unternehmen, dass sie mit der Wahl des Systems Signale an Adressaten senden können, die ihre Managementgüte anzeigen sollen. Möglicherweise können sie auch ihre Geschäfte besser darstellen. Für einen Wettbewerb spricht aus Sicht der Regulierer, dass ein Kampf um das beste System entbrennen kann, das schließlich aus der Synthese verschiedener Systeme nach Abwägung sämtlicher Vor- und Nachteile von Einzelregelungen entsteht.

Empirische Resultate zur Wirkung von IFRS auf Eigenkapitalkosten

Nach dem Verständnis des IASB und zahlreicher Anwender der IFRS senkt der Wechsel vom HGB auf IFRS Kapitalkosten, weil die IFRS weniger explizite Wahlrechte enthalten, mehr Informationen als das HGB fordern und Geschäfte zutreffender abbilden. Das „Rauschen“ bei der Kommunikation mit dem Kapitalmarkt wird erwartungsgemäß verringert. Das korrespondiert mit der Erwartung der Entwickler von Regeln für den US-amerikanischen Kapitalmarkt, den US-GAAP.

Deutschland war durch eine in den letzten Jahren erlaubte Parallelität von verschiedenen Rechnungslegungssystemen eine ideale Basis zur Untersuchung dieser These. Großzahlige empirische Analysen mit in Deutschland notierten Gesellschaften aus dem Jahr 2004 können diese Vermutung über die Senkung der Eigenkapitalkosten nicht nur nicht stützen, sondern legen sogar zum Teil das Gegenteil nahe. Ohne hier Details diskutieren zu können, bleibt das erstaunliche Resultat, dass die Rechnungslegung auf die Eigenkapitalkosten keine messbare Wirkung zu haben scheint. Für die Beeinflussung der Fremdkapitalkosten fehlen empirische Ergebnisse.

Bilanzrechtsentwicklungen und deren Bewertung

Die nationale Rechnungslegung ist – soweit sie die Informationsfunktion fördern soll – im Niedergang. Über die Stufen EG-Harmonisierung, US-Börsennotierung, Schaffung eines Gegengewichts zu den USA durch das IASB mit den IFRS und deren Verwendung in der EU beschränkt sich die nationale Rechnungslegung auf Konzerne, die nicht kapitalmarktorientiert sind, und auf Abschlüsse mit der Funktion der Zahlungsbemessung. Fraglich ist, wie lange die Zweigleisigkeit bezüglich Information (grundsätzlich nach IFRS) und Zahlungsbemessung (nach HGB und EStG) halten kann, weil sie Doppelaufwand verursacht.

Nun könnte man gänzlich vom HGB und EStG auf die IFRS wechseln, um den Aufwand zu minimieren. Das verspricht aber keinen Erfolg, weil die IFRS sowohl vom Informationsumfang als auch dem Detaillierungsgrad zahlreicher Regeln für den Mittelstand nicht ideal erscheinen und die Steuerwirkungen gleichermaßen unerwünscht sein können. Hierzu ist die Diskussion noch nicht abgeschlossen. Man erwägt u.a. auch ein System von IFRS für Unternehmen ohne öffentliche Verantwortung, wobei sowohl die Informationspflichten als auch die Gewinnermittlung vereinfacht werden könnten. Fraglich ist jedoch, wie man aus einer einheitlichen Zielsetzung nach qualitativ hochwertigen Regeln zur Entscheidungsunterstützung unterschiedliche Rechnungslegungsregeln ableiten kann.

Auch wenn man davon absieht, ist das Problem der vom IASB entwickelten IFRS nicht die EU, sondern es sind die USA, weil dort die IFRS nicht als gleichwertig zu den US-GAAP angesehen werden und für die Börsennotierung nicht anerkannt sind. Das ist aus Wettbewerbssicht vorteilhaft. Nun gibt es aber ein Konvergenzprojekt, wonach das IASB und der für die USA zuständige Regulierer aufeinander zugehen wollen. Sollten der amerikanische Regulierer und das IASB eine Konvergenzlösung entwickeln, die von allen Industrienationen übernommen wird, ist das Problem fehlender Vergleichbarkeit und doppelten Arbeitsaufwands beseitigt. Aber es droht die Gefahr, vom Regulierer vereinnahmt zu werden. Man weiß von großen und machtvollen Organisationen, dass sich diese nach einer gewissen Zeit mit sich selbst und unter Umständen zu Lasten Dritter beschäftigen. Das IASB liefert nicht nur Anhaltspunkte für diese Entwicklung, sondern hat auch das Problem seiner Legitimation.

Wolfgang Ballwieser

Der Artikel basiert auf meiner Veröffentlichung: **Bilanzrecht zwischen Wettbewerb und Regulierung – Eine ökonomische Analyse.** In: Abhandlungen der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, München 2005, die im Verlag C.H. Beck erhältlich ist. Der Beitrag ist aus Platzgründen stark gekürzt und außerdem inhaltlich ergänzt.

Weblogs Frischzellenkur für die Unternehmenskommunikation?

Die Begriffe **Weblogs** und Podcast wurden jeweils in den Jahren 2004 und 2005 in den Vereinigten Staaten zum Wort des Jahres gewählt und waren damit Ausdruck eines bisher ungebrochenen Trends neuer Online-Kommunikation. Was dort zum Standard der Online-Kommunikation gehört, beginnt nun auch in Deutschland immer mehr an Bedeutung zu gewinnen. Weblogs, vom englischen web und log (Tagebuch) abgeleitet, sind eine Ausprägung dieser neuen Kommunikationsformen, die allgemein unter dem Semantic Web zusammengefasst werden. Weblogs, die ehemals als elektronische Tagebücher und Linklisten im Web konzipiert waren, entwickeln sich in jüngster Zeit zu einem Massenphänomen. In den USA entsteht ca. alle 2 Sekunden ein Weblog. Statistischen Schätzungen zufolge sind bereits mehr als 40 Mio. Weblogs entstanden. Diese überwiegend noch von Privatpersonen geführten Seiten zeichnen sich durch chronologisch aufgereichte Einzelbeiträge der Autoren und zahlreiche im Beitrag angegebene Links auf andere Webinhalte und Weblogs aus. Sie erfreuen sich einer großen Leserschaft, die weiter wächst.

Die Themen dieser auch kurz als Blogs bezeichneten Webseiten haben sich längst von privaten und kuriosen Inhalten gelöst und berichten über das Tages- und Politikgeschehen genauso wie über Katastrophen und persönliche Schicksale. Vereinzelt Blogs haben in den USA Politiker und Mitarbeiter in Unternehmen zu Fall gebracht, Menschen zusammengeführt, die das Schicksal trennte und ganze Unternehmen in die Krise gebracht.

Blogs zeichnen sich durch eine hohe Kommunikationsdynamik, Vernetzung und starke Multiplikatoreffekte ab. Aufgrund der einfachen Handhabung und der geringen Kosten für Produktion und Übertragung bieten sie als eine Art Mini-Content-Management-Systeme Kommunikatoren, die nicht originär aus der

Medienindustrie stammen, die Möglichkeit, sich an der öffentlichen Kommunikation zu beteiligen und Themen vorzugeben bzw. diese zu kommentieren. Damit ermöglichen Weblogs einem viel breiteren Publikum Zugang zu einem publizistischen Medium als dies mit herkömmlichen Medien der Fall war.

Weblogs ersetzen damit die klassische „Ein-Weg“-Kommunikation durch eine netzwerkartige Kommunikation. Jeder Autor oder Leser eines Beitrags kann sich dabei auf Inhalte innerhalb der Blog-Gemeinschaft, der so genannten Blogosphäre beziehen, und einfach Inhalte in seinen eigenen Beitrag einbauen. Durch ein technisches Inhaltsvermittlungsverfahren ist es möglich, die Aktualisierung von Inhalten leicht an die Leser zu verbreiten. Auch in professioneller Hinsicht ergeben sich für Unternehmen daraus eine Reihe von Chancen für den Einsatz von Weblogs für die Unternehmens- und Markenkommunikation. Stellen die häufig als „grassroot journalism“ bezeichneten Weblogs eine Gefahr für die traditionelle journalistische Arbeit und den Journalismus selbst dar? Diesen und anderen Fragen geht das von Professor Arnold Picot und Dr. Tim E. Fischer herausgegebene Werk „Weblogs professionell“ auf den Grund.

Weblogs professionell – Die Publikation

In 15 Beiträgen von Wissenschaftlern, Blog-Beratern und Unternehmenspraktikern aus den Bereichen Kommunikationswissenschaften, Betriebswirtschaft und IT wird das Thema Weblogs und »Blogosphäre« ergründet. Die Autoren geben einen fundierten Überblick über die aktuelle Diskussion in Deutschland und zeigen die professionellen Einsatzmöglichkeiten von Weblogs auf. Das Werk beschäftigt sich zunächst mit grundlegenden Aspekten von Weblogs. Der zweite Teil des Buches behandelt verschiedene Anwendungen im Bereich Unternehmenskommunikation, im dritten Abschnitt geht es um Journalismus und die Blogosphäre. Im abschließenden Teil werden verschiedene Unternehmen dargestellt, die mit Weblog-Technologie arbeiten, und es werden mehrere Fallstudien dazu präsentiert.

Arnold Picot, Tim Fischer



Arnold Picot
Tim Fischer



Picot, A./Fischer, T. (2005):
Weblogs professionell, Heidelberg 2005

Ihre Vision: Zukunft gestalten.
Unser Versprechen: Ausgezeichnete
Trainingsprogramme.



Sie sind auf der Suche nach einem verlässlichen Partner, der Ihnen hervorragende Traineeprogramme und individuelle Betreuung zu Ihrem Berufsstart bietet.

Wir stellen ein! Folgen Sie Ihrer Vision.

Mehr Infos unter www.deutsche-bank.de/karriere oder +49 (69) 910-36221.

Leistung aus Leidenschaft.

Deutsche Bank



Betriebswirtschaftliche Forschung
Im Spannungsfeld zwischen
Grundlagenforschung
und Unternehmenspraxis



Dominik van Aaken; Clemens Börsig; Werner Kirsch; David Seidl

Unter dem Stichwort „rigour versus relevance“ (vgl. Nicolai 2004) wird gegenwärtig in den Managementwissenschaften kontrovers über die Anwendungsorientierung betriebswirtschaftlicher Forschung und damit zusammenhängend über die strategische Ausrichtung betriebswirtschaftlicher Fakultäten diskutiert. Ohne diese Diskussion im Einzelnen zu rekapitulieren, wollen wir mit dem folgenden Beitrag hierzu einige Anmerkungen aus unserer Perspektive machen.

Unseres Erachtens ist es hilfreich, bei der Diskussion über Anwendungsorientierung zwischen vier unterschiedlichen Kontexten bzw. sog. „Sprachsphären“ zu unterscheiden. In der Abbildung haben wir dies graphisch wiedergegeben, wobei die Reihenfolge der Sphären keinerlei Wertung zum Ausdruck bringen soll. Diese verschiedenen Sprachsphären zeichnen sich durch eine je eigene Logik bzw. eigene Lebens-, Sprach- und Wissensformen (zu diesem auf Wittgenstein zurückgehenden Konzept siehe ausführlich Kirsch 2001) aus. Das heißt, in jeder Sprachsphäre gelten andere Regeln der Kommunikation und andere Maßstäbe zur Beurteilung von Beiträgen. Jede Sprachsphäre stellt einen eigenen Kontext dar, aus dem heraus ihre einzelnen Beiträge zu verstehen sind.

Wissenschaftliche Grundlagenforschung

Die erste Sprachsphäre ist die Sphäre der Grundlagenforschung. Typisch für diese Sprachsphäre ist, dass die Adressaten der sprachlichen Äußerungen diejenigen sind, die kompetent an der jeweiligen Grundlagendiskussion teilnehmen. Die praktische Verwertung der Ergebnisse steht im Hintergrund. Insofern liegt eine „zweckfreie“ Forschung vor, die sich in erster Linie an den Erfordernissen der

Erkenntnisgewinnung orientiert. Solche Grundlagenforschung ist nicht auf theoretische Forschung beschränkt. Man findet hier vielmehr auch technologische Forschung, d.h. Bemühungen um Entwicklung von Methoden und Techniken. Man denke – um ein sehr spezifisches Beispiel zu nennen – an Methoden der Computersimulation.

Anwendungsorientierte (Beratungs-)Konzepte

Anders verhält es sich bei der zweiten Sprachsphäre. Sie umfasst die Sprachen, in denen anwendungsorientierte (Berater-)Konzepte formuliert und kommuniziert werden. Hier sind die primären Adressaten die potentiellen Anwender bzw. Klienten. Die Sprache ist zwar nicht auf konkrete Klienten, aber immerhin doch auf bestimmte Zielgruppen von Adressaten ausgerichtet, so dass sie von ihnen mit einem zumutbaren Aufwand verstanden werden kann. In dieser Sphäre sind nach unserer Auffassung beispielsweise viele Forschungsbemühungen im Bereich des Marketing, Controlling oder der Personalwirtschaftslehre angesiedelt. Das Interesse an der Verwertung der Konzepte steht eindeutig im Vordergrund. Dabei sind nicht nur Konzepte im engeren Sinne von „Tools“ bzw. Methoden sondern auch „Theorien“ von Bedeutung. Als Beispiel kann die in der klassischen Methodik der Portfolio-Analyse verankerte Theorie der Erfahrungskurve dienen.

Natürlich sind die Sprachen der zweiten Sprachsphäre nicht unabhängig von der jeweils erreichten Professionalität der Praxis. In manchen Bereichen der anwendungsorientierten Konzepte und deren kritischer Diskussion im Zusammenhang mit Anwendungsfällen finden wir auch heute schon eine „Community“ von praxisnahen Wissenschaftlern, Beratern und professionellen Führungskräften, die an jene Gemeinschaften erinnern, die wir etwa im Bereich des Rechts bzw. der Rechtswissenschaften kennen. Dort gibt es eine „Community“ von Rechtskundigen, zu denen neben den Rechtsgelahrten an den Universitäten auch Richter und andere Juristen (also Praktiker) zu rechnen sind.

„Gewachsene“ Sprachformen der Unternehmen

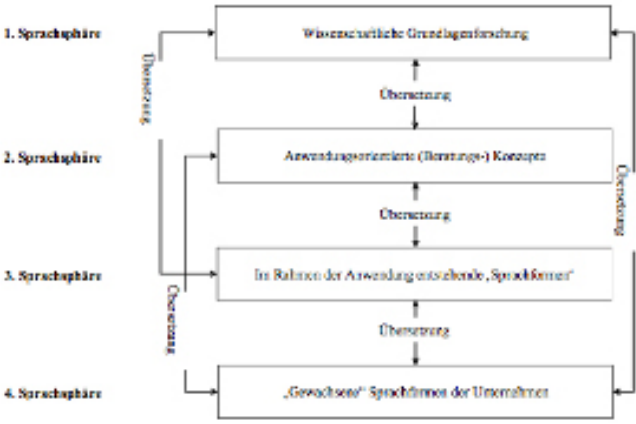
Die vierte Sprachsphäre kennzeichnet die gewachsenen Sprachformen der konkreten Unternehmenspraxis. Im Laufe der Zeit bildet jedes Unternehmen eigene Lebens-, Sprach- und Wissensformen aus, auf deren Basis die Mitglieder des Unternehmens interagieren.

Übersetzungen zwischen den Sprachsphären

Wir gehen nun davon aus, dass immer dann, wenn eine konkrete Anwendung von (Berater-)Konzepten im Rahmen eines Anwendungsprojekts erfolgt, dies zunächst zur Entwicklung einer arteigenen Sprache dieses Anwendungsfalls führt (dritte Sprachsphäre). Diese Sprache, die (von Beratern) z.T. im Zuge des Projekts auch bewusst erarbeitet wird, ergibt sich daraus, dass man die allgemein formulierten Konzepte der zweiten Sprachsphäre so weit wie möglich

an die gewachsene Sprache des Klientenunternehmens anschließen und insofern besser verständlich machen möchte. Dennoch bleiben zunächst „fremde“ Kategorien erhalten. Man denke etwa an den Versuch, in einem Unternehmen mit „echten Praktikern“ das Konzept des „Shareholder-Value“ einzuführen.

Das „Schicksal“ der jeweiligen Sprache der dritten Sprachsphäre kann im weiteren Verlauf unterschiedlicher Natur sein. Bisweilen wird diese Sprache später mehr oder weniger vollständig resorbiert: Sie geht in die sich fortentwickelnde vierte Sprachsphäre der Unternehmenspraxis ein. Natürlich kann die Sprache der dritten Sprachsphäre über lange Zeit (auch nach Abschluss des Projekts) weiterhin gesprochen werden, ohne je ganz ihren Charakter einer „künstlichen Fremdsprache“ zu verlieren. Ob dann z.B. eine in dieser dritten Sprache erarbeitete Strategieformulierung zu einer effektiv wirksamen „entsprechenden“ Strategie wird, bleibt eine skeptisch zu beurteilende Frage. In vielen Fällen wird diese dritte Sprachsphäre wohl nach einiger Zeit wieder abgestoßen werden.



Aufgrund ihrer unterschiedlichen Logiken herrschen zwischen den verschiedenen Sphären „Sprachbarrieren“ (Kieser 2002). Das heißt, Aussagen im Rahmen einer Sprachsphäre können nicht direkt in eine andere übertragen werden. Vielmehr bedarf es zwischen den Sprachsphären – zum Teil „qualvoller“ – Übersetzungen. In diesem Sinne gestaltet sich die Übertragung grundlagentheoretischer Erkenntnisse in die unternehmerische Praxis als ein in der Regel mehrstufiger Übersetzungsprozess. (Wie durch die äußeren Pfeile in der Abbildung symbolisiert muss der Übersetzungsprozess nicht zwangsläufig alle einzelnen Sprachebenen durchlaufen.) Die Anwendung grundlagentheoretischer Forschung gestaltet sich demnach nicht nach dem Ideal einer logisch-deduktiven Ableitung der Forschungsergebnisse bis zur Umsetzung in der Praxis. Vielmehr stellt die Übersetzung von Ebene zu Ebene selbst einen kreativen Akt dar, der in unterschiedlicher Weise ausfallen kann.

Anwendungsorientierung der betriebswirtschaftlichen Forschung

Bezüglich der Anwendungsorientierung der betriebswirtschaftlichen Forschung lässt sich vor dem Hintergrund unseres Sprachsphärenmodells wie folgt argumentieren. In einem ersten Zugriff kann man zwischen solchen Forschungsbemühungen differenzieren, die näher oder weiter von der konkreten Unternehmenspraxis (verstanden als Ausdruck der unternehmensinternen Lebens-, Sprach- und Wissensformen) entfernt sind. Die Grundlagenforschung der ersten Sprachsphäre ist sicherlich weiter von einer konkreten Anwendung in der Praxis entfernt als die (Berater-)Konzepte der zweiten Sprachsphäre. Dementsprechend kann man zunächst sagen, dass Forschungsbemühungen umso angewandter sind, je weiter unten sie in der Abbildung verortet werden können. Auf der dritten bzw. vierten Sprachsphäre finden wir beispielsweise die Aktionsforschung, bei der der Forscher selbst auch als Praktiker im Unternehmen tätig wird. Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass eine anwendungsorientierte Disziplin sich notwendigerweise auf Forschung in der zweiten, dritten oder vierten Sprachsphäre beschränkt. Eine so verstandene Disziplin wäre wahrlich eingeschränkt. Vielmehr kann die Anwendungsorientierung einer Disziplin auch darin gesehen werden, dass sie sich bewusst mit dem Spannungsverhältnis zwischen Grundlagenforschung und unternehmerischer Praxis auseinandersetzt und sich aktiv um Übersetzungen zwischen den Sprachsphären bemüht (vgl. Kirsch/Seidl/van Aaken i.E.). Dabei geht es nicht nur um Übersetzungen im Sinne der Abbildung von „oben nach unten“, sondern auch in der umgekehrten Richtung. In diesem Zusammenhang stellt sich beispielsweise auch die Frage, ob und inwieweit ein (grundsätzlich natürlich wünschenswertes) Eindringen von professionellen Praktikern in die Sphäre der Grundlagenforschung deren Judgement bei der Beurteilung der jeweils auf dem Markt befindlichen (Berater-)Konzepte beeinflusst. Denn eine profunde Kritik solcher Konzepte führt schnell zu Fragen der Grundlagenforschung und damit wiederum zu Übersetzungsproblemen zwischen den angesprochenen Sprachsphären.

Werner Kirsch, Clemens Börsig, David Seidl, Dominik van Aaken

Literaturhinweise:

Nicolai, A. (2004), **Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften**, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., 2004, S. 99-118
Kieser, A. (2002), **On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Companies**, in: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg., 2002), **Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry**, Oxford 2002, S. 206-227
Kirsch, W. (2001), **Die Führung von Unternehmen**, München 2001
Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (i.E.) **Grundlagenprobleme betriebswirtschaftlicher Forschung**

Korruption und Kriminalität
Unternehmerisches
Risikomanagement

Korruptionsskandale im öffentlichen wie im privatwirtschaftlichen Sektor haben jüngst den Nimbus der Korruptionsfreiheit und Korrektheit, den Deutschland im Ausland genießt, in Gefahr gebracht. Während in Deutschland jedoch große, prominente Fälle dominieren, das Niveau insgesamt aber als niedrig anzusehen ist, durchdringt in zahlreichen Ländern die alltägliche „petty corruption“ viele Lebensbereiche. Oft wird sie in internationalen Geschäften als nötig angesehen, um Genehmigungen zu erhalten oder Prozesse zu beschleunigen. Im Rahmen des internationalen Managements stellt Korruption ein besonders relevantes Risiko dar, da auf der einen Seite Bestechung als lokal übliche Geschäftspraktik wahrgenommen wird, zum anderen weltweit angesetzte ethische Standards und mögliche strafrechtliche Folgen strikt gegen korrupte Handlungen sprechen. Ein aktuelles Forschungsprojekt am Institut für Wirtschaftsgeographie analysiert Wahrnehmung und Umgang mit Korruptions- und Kriminalitätsrisiken und erarbeitet Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis.

Gesamtwirtschaftliche Folgen der Korruption

Die negativen Folgen der Korruption sind auf gesamtwirtschaftlichem und gesellschaftlichem Niveau bekannt: Sinkendes Wirtschaftswachstum, soziale Disparitäten, negative Umweltauswirkungen, rückläufige Direktinvestitionen und Steuereinnahmen, ineffiziente öffentliche Investitionen, ein erhöhtes Maß an Unsicherheit, falsche Anreizsysteme und Gewöhnungseffekte weisen signifikante Korrelationen mit dem Korruptionsniveau auf. Korruption wird somit wahlweise als eine wesentliche Ursache von Unterentwicklung und Wachstumsschwäche oder auch als deren Folge angesehen. Als relevante Ursachen sind zudem intransparente Vergabepraktiken, Spielraum für behördliche oder politische Willkür undemokratischer Systeme, aber auch monopolistische Strukturen in Teilmärkten anzusehen.

Seit 1995 hat die Berliner NGO „Transparency International“ mit dem jährlich publizierten Korruptionsindex CPI (= Corruption Perception Index) für viel Beachtung gesorgt. Er bezieht sich auf den Grad der Korruption, wie er von Geschäftsleuten, Risikoanalysten und der allgemeinen Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Trotz methodischer Schwierigkeiten gilt der CPI heute als anerkannter Korruptionsindex und Ausgangsbasis für wissenschaftliche Untersuchungen ebenso wie für die Einschätzung unternehmerischer Risiken. Die Karte zeigt das insgesamt hohe

Korruptionsniveau in Afrika, Asien, Lateinamerikas und mit Einschränkungen in Ländern Ostmittel- und Osteuropas.

Korruption als einzelwirtschaftlicher Risikofaktor

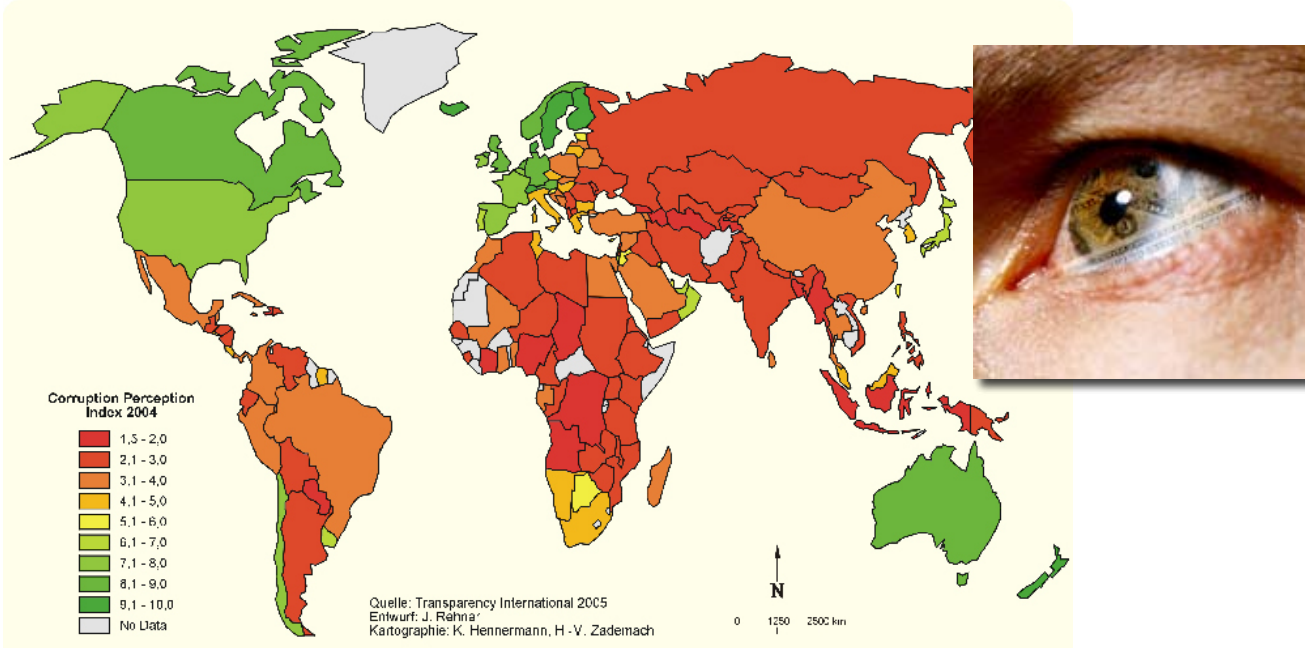
In Lateinamerika gelten die Geschäftspraktiken vielfach als korrupt, wodurch Erfolg in diesem Umfeld zu einer besonderen Herausforderung für deutsche Firmen wird. Eine Möglichkeit des Managements solcher Risiken besteht in der Einbindung in informelle Netzwerke, wobei andererseits gerade dadurch neue, netzwerkbedingte Risiken entstehen können.

Hinsichtlich der realen Konfrontation mit Korruption lassen sich empirische Hinweise finden, die darauf hindeuten, dass kleine Unternehmen stärker von Korruption betroffen sind als große, multinational operierende Firmen. Andererseits sind in Ländern mit hohem Korruptionsniveau ausländische Unternehmen für Forderungen nach Bestechungsgeldern anfälliger als inländische Firmen. Inländische Unternehmen scheinen der Herausforderung, in einem korrupten System zu bestehen, besser gewachsen zu sein. Als Handlungsoption für ausländische Interessenten wird daher von verschiedenen Autoren die Kooperation mit lokalen Unternehmen vorgeschlagen, da sich so ein erfolgreicherer Umgang mit Korruption – im Sinne der Prävention oder der Vermeidung – erreichen lässt. Ein besseres Verständnis der Funktionsmechanismen erleichtert es den Unternehmen, Situationen zu vermeiden, in denen Bestechungsgelder gezahlt werden müssen. Bei Kenntnis korrupter Zusammenhänge ist es Unternehmen möglich, betreffende Netzwerke zu meiden. Die Beteiligung an lokalen Netzwerken wirkt hinsichtlich des Umgangs mit länderspezifischen Risiken wie ein Filter, der sowohl Wahrnehmung und Bewertung der Risiken als auch die Möglichkeit, diese zu steuern, beeinflusst. Zum anderen entstehen aus der Beteiligung in einem Netzwerk neue Risiken, die sich z.B. aus dem Eingehen unklarer Verpflichtungen, unvollständigen Informationen über Netzwerkpartner, oder durch mögliche opportunistische Handlungen ergeben.

Besondere Beachtung verdient das Spannungsfeld, in dem sich der unternehmerische Entscheidungsträger vor Ort bewegt. In Ländern mit hohem Grad an Korruption kann es für Manager deutscher Unternehmen im Ausland eine Notwendigkeit darstel-



Johannes Rehner
Hans-Dieter Haas



len, sich in bestimmten Situationen diesen lokalen „Spielregeln“ anzupassen. In der Literatur lassen sich auch Belege für größeren Erfolg jener Unternehmen finden, die Bestechungsgelder im Rahmen der „petty corruption“ zahlen. Dem stehen sowohl die persönliche ethische Haltung der Entscheidungsträger und vor allem die unternehmensethischen Anforderungen, die meist global gelten, entgegen. In internationalen Unternehmen sind – ebenso wie in globalen Institutionen – immer zahlreichere Initiativen und Selbstverpflichtungen zur Korruptionseindämmung zu beobachten. Sie finden ihren Niederschlag in „unternehmensethischen Leitlinien“, als deren Besonderheit ihre globale Gültigkeit herauszustellen ist. Auf der Ebene globaler Institutionen zählen die Anti Bribery Convention der OECD und Verfahrensrichtlinien des IWF sowie der Weltbank als Beispiele dieser jungen Entwicklung.



Das Forschungsprojekt

Das Projekt „Unternehmerisches Risikomanagement durch informelle Netzwerke – zum Umgang interkultureller Produktionsnetze mit Korruptions- und Kriminalitätsrisiken in Lateinamerika“ ist in den interdisziplinären Forschungsverbund FORTTRANS eingebunden und wird vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gefördert.

Unter Beteiligung von vier bayerischen Universitäten werden hier Fragen interkulturellen Risikomanagements in kontinuierlicher interdisziplinärer Zusammenarbeit untersucht. Die Forschung basiert auf einem Methodenmix verschiedener Instrumente qualitativer Forschung sowie kognitiven Karten. Untersuchungsgegenstand sind deutsche Unternehmensvertreter und deren Kooperationspartner in lokalen Netzwerken. Der akteurs-

zentrierte Zugang stellt unternehmerische Entscheidungsträger in den Mittelpunkt. Ein branchenorientiertes theoretical sampling wird mit einem netzwerkbezogenen sampling kombiniert. Untersuchungsräume sind México D.F. und Buenos Aires sowie als Referenzeinheiten zwei deutsche Agglomerationsräume.

Das Projekt leistet einen Beitrag zum Geschäftserfolg kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) im Ausland. In kleineren Organisationen variiert die Risikowahrnehmung erheblich, was entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten vor Ort hat. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen kann der persönlichen Beurteilung erhebliches Gewicht zukommen und den Rückzug aus risikoreichen Ländern bewirken. Der Ausschluss „riskanter“ Länder oder Regionen aus den Internationalisierungsstrategien der Unternehmen könnte jedoch eine Schwächung des Mittelstands im internationalen Wettbewerb bedeuten. Das Projekt erarbeitet für die unternehmerische Praxis Empfehlungen, wie im Rahmen eines interkulturellen Risikomanagements mit Korruption und Kriminalität besser umgegangen werden kann.

Johannes Rehner, Hans-Dieter Haas

Literaturhinweise:

- www.fortrans.net**, Bayerischer Forschungsverbund Transnationale Netzwerke – Geschäftserfolg von KMU durch interkulturelles Risikomanagement
- Transparency International (Hrsg., 2004)**, Global Corruption Report. London 2004
- OECD (2004)**, **Anti-Bribery Convention**, <http://www.oecd.org/>
- Bannenberg, B. und Schaupensteiner, W. (2004)**, Korruption in Deutschland. Portrait einer Wachstumsbranche, München 2004
- Bundeskriminalamt (Hrsg., 2003)**, Wirtschaftskriminalität und Korruption, München 2003

Zentrum für Internetforschung und Medienintegration (ZIM) Basis für interdisziplinäre Forschungsprojekte

Am 29. April 2005 wurde an der Ludwig-Maximilians-Universität München das interdisziplinäre Zentrum für Internetforschung und Medienintegration (ZIM) gegründet. Es handelt sich dabei um eine Gemeinschaftsinitiative der Betriebswirtschaftslehre, der Kommunikationswissenschaft und der Informatik mit dem Ziel, interdisziplinäre Forschungsprojekte zur Transformation der Medien- und Telekommunikationsindustrie durch digitale Medien zu fördern. Zudem soll das ZIM generell die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Fächern und mit externen Partnern aus Wissenschaft und Praxis stärken. Gegenwärtig besteht das Zentrum aus sechs LMU-



Professoren (Prof. Hess (Sprecher), Prof. Brosius (Stellv. Sprecher), Prof. Hußmann, Prof. Linnhoff-Popien, Prof. Picot, Prof. Wolling) und 14 wissenschaftlichen Mitarbeitern der Ludwig-Maximilians-Universität München. Darüber hinaus ist es gelungen, das ZIM durch spezialisierte Kollegen von der TU München (Prof. Steinbach) und der Universität Zürich (Prof. Wirth) gezielt zu ergänzen und so auch bereits über die Grenzen der Ludwig-Maximilians-Universität München hinweg zu verankern.

Aktueller Schwerpunkt der Forschung am ZIM ist das Projekt intermedia, das sich mit den Implikationen des mobilen und breitbandigen Internets auf Verlage, Fernsehsender und andere „Intermediäre“ der Medienindustrie beschäftigt. intermedia wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsprogramms „Internetökonomie“ für einen Zeitraum von vier Jahren (2003-2007) gefördert. Die Erweiterung des Portfolios an Forschungsprojekten läuft gerade an. Zudem ist das ZIM unter den hoch priorisierten Projekten im Programm „LMUinnovativ – Zukunft der Forschung“, über das die LMU in den nächsten Jahren den Aufbau einzigartiger Forschungsschwerpunkte strukturell fördern wird.

Barbara Rauscher

www.zim.lmu.de

Neues Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung (ZOG) Gründer wollen sozialwissenschaftliche Organisationsforschung fördern

Im Dezember 2005 wurde an der Fakultät für Betriebswirtschaft ein Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung

gegründet. Ziel der Forschungseinrichtung ist die Förderung sozialwissenschaftlich ausgerichteter Organisationsforschung. Dabei wird bewusst auf den Pluralismus an relevanten Theorieperspektiven gesetzt. Initiiert wurde das Zentrum von Professor Werner Kirsch, welcher bis Frühjahr 2006 den Lehrstuhl für strategische Unternehmensführung innehatte. Weitere Gründungsmitglieder



des Zentrums sind Professor Clemens Börsig, CFO der Deutschen Bank AG, sowie Dr. David Seidl und Dominik van Aaken, welche beide am Lehrstuhl für strategische Unternehmensführung beschäftigt sind. Gegenwärtig hat das Zentrum drei Forschungsschwerpunkte: (1) Entwicklung einer erkenntnispluralistischen Wissenschaftskonzeption, (2) Ausarbeitung einer evolutionären Organisationstheorie und darauf aufbauend (3) eine Monographie zur Führung von Unternehmen, die bewusst das Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und unternehmerischer Praxis thematisiert (siehe auch den Fachbeitrag auf den Seiten 26 – 27). Neben diesen Forschungsprojekten veranstaltet das Zentrum auch Workshops zu spezifischen grundlagentheoretischen Fragestellungen. Darüber hinaus werden Seminare in allgemeiner BWL zu unterschiedlichen organisationstheoretischen Themen für Studenten angeboten.

David Seidl

www.zog.bwl.uni-muenchen.de

GSF-Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen (IGM)

Fakultät für Betriebswirtschaft kooperiert mit GSF-Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit

Das IGM gehört zum GSF-Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit im Norden Münchens, einem Mitglied der Helmholtz-Forschungsgemeinschaft. Die Leitung des Instituts wurde in einem gemeinsamen Berufungsverfahren mit der Fakultät für Betriebswirtschaft besetzt. Seit 2003 ist Professor Reiner Leidl Vorstand des Instituts für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen und Direktor des GSF-Instituts. Aufgrund des technischen Fortschritts und der demographischen Veränderungen gewinnen die wirtschaftlichen Herausforderungen an das Gesundheitswesen immer mehr an Bedeutung. Das IGM untersucht Möglichkeiten, die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Gesundheitsversorgung zu verbessern. Mit empirischen Methoden werden Fragen der Ökonomie und des Managements auf der

Damit machbar wird, was denkbar ist.
Der Startkredit.



www.lfa.de

Wer etwas Neues aufbaut, braucht nicht nur gute Ideen. Sondern auch eine gute Finanzierung. Eine Finanzierung, die dem Wachstum Freiräume lässt. Sei es bei Gründung, Übernahme oder Beteiligung an einem Unternehmen. Deshalb fördern wir kleine und mittelständische Existenzgründer, die Großes vorhaben: mit dem Startkredit. Zum Beispiel für Grunderwerb, bauliche Investitionen oder Anschaffungen von Maschinen und Einrichtungen, Hard- und Software. Allein in den letzten fünf Jahren bauten sich mehr als 7.900 Unternehmer mit Startkrediten der LfA Förderbank Bayern eine Existenz auf. Sprechen Sie mit uns über Ihre Pläne. Rufen Sie uns an unter der Nummer 01801/21 24 24 (zum Ortstarif). Wir beraten Sie gerne.

Das Team des IGM



Ebene von Gesundheitssystemen, auf der Ebene einzelner Einrichtungen sowie auf der Ebene von Technologien und Versorgungsformen analysiert.

Dem Institut gehören etwa 20 Mitarbeiter/innen an, davon zwei Drittel als Wissenschaftler/innen. Die Disziplinen umfassen Wirtschaftswissenschaften, Public Health, Sozialwissenschaften, Mathematik, Statistik und Medizinische Informatik. Das IGM ist in drei Arbeitsgruppen organisiert:

- *AG Gesundheitssystemanalyse (Leiter: Dr. Jürgen John)*
Die Arbeitsgruppe untersucht die Krankheitslast der Bevölkerung und deren gesundheitspolitische Folgen sowie sozialökonomische Faktoren in der Gesundheitsversorgung.
- *AG Ökonomische Evaluation (Professor Rolf Holle)*
Die Arbeitsgruppe untersucht die Wirtschaftlichkeit von medizinischen Maßnahmen und entwickelt neue Evaluationsmethoden.
- *AG Management im Gesundheitswesen (Professor Reiner Leidl)*
Die Arbeitsgruppe untersucht Themen der Krankenversicherung und Fragen des Technologie-Managements.

Das IGM gehört ferner dem Münchner Zentrum für Gesundheitswissenschaften an, das von der LMU, der GSF und dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gemeinsam eingerichtet wurde.

Über seine Drittmittelvorhaben ist das IGM an einer Reihe von nationalen und internationalen Forschungsprogrammen beteiligt. Es arbeitet zudem an der Forschungsplattform KORA mit, die über ein Herzinfarktregister verfügt, regelmäßig Bevölkerungsbehebungen durchführt und eine herausragende Datenbasis für populationsbezogene Untersuchungen bietet. Wichtig ist schließlich die Schnittstelle zur Praxis: Mitarbeiter des IGM beraten Einrichtungen und Unternehmen im Gesundheitssystem.

Mit der LMU ist das IGM sehr eng verbunden: Studierende arbeiten als Hilfskräfte am IGM, Institutsseminare werden dort durchgeführt und Institutsmitarbeiter sind als Gäste tätig. Umgekehrt beteiligen sich Mitarbeiter des IGM an der Lehre in der Betriebswirtschaft und darüber hinaus am Aufbaustudiengang Public Health der Medizinischen Fakultät.

Reiner Leidl

www.gsf.de/igm

www.health.bwl.uni-muenchen.de

Finanzplatz München Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung setzt sich für die Initiative ein

Wichtige Unternehmen, Verbände, Institutionen sowie wissenschaftliche und staatliche Einrichtungen des Finanzplatzes München haben sich mit der Finanzplatz München Initiative in den letzten Jahren eine Plattform geschaffen, die den Austausch von Meinungen und die Zusammenführung von Interessen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Standortes erleichtern soll und die gleichzeitig einen Rahmen für die gemeinsame Vertretung dieser Interessen auf nationaler und internationaler Ebene setzt. Das Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung hat sich dieser Initiative von ihrem Beginn an angeschlossen. Zuletzt war die gemeinsame Arbeit im Rahmen der Initiative auf die Entwicklung und Förderung neuer Finanzierungsmodelle für den Mittelstand sowie die Auseinandersetzung mit der Regulierungsdichte im Finanzbereich ausgerichtet. Mit Blick auf die wissenschaftliche Infrastruktur des Finanzplatzes wird insbesondere eine stärkere Vernetzung der vorhandenen Institutionen und eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis angestrebt.

Das Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung fördert den Meinungsaustausch mit der Praxis über die Veranstaltungsreihe „Kapitalmarktkolloquium“, in der regelmäßig hochkarätige Entscheidungsträger aus dem Bank- und Finanzbereich zu aktuellen Fragestellungen aus der finanzwirtschaftlichen Praxis vortragen. Im vergangenen Wintersemester stellten hier beispielsweise Harald Strötgen, Vorsitzender des Vorstandes der Stadtsparkasse München, Werner Schmidt, Vorsitzender des Vorstandes der BayernLB und Uto Baader, Vorsitzender des Vorstandes der Baader Wertpapierhandelsbank ihre Thesen zur Diskussion. Daneben bietet das Institut gemeinsam mit dem Odeon Center for Entrepreneurship der Universität München Kurse zur Unternehmensgründung und Wachstumsfinanzierung an.

Bernd Rudolph

www.fpmi.de

Die besten Surf-Revier für Absolventen, heute: www.de.ey.com/karriere



Im Studium waren Sie eine/r der Besten. Als Absolvent können Sie sich jetzt dafür belohnen: mit einem Karrierestart bei Ernst & Young. Als Willkommenspaket winken ein intensives Präzisionstraining, maßgeschneiderte Fortbildung und Aufstiegchancen, um die Sie Ihre Kommilitonen beneiden werden. Wenn Sie einen Startplatz mit Rückenwind suchen, surfen Sie jetzt auf www.de.ey.com/karriere



www.de.ey.com/karriere

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling

Ein Porträt



Das Institut für Produktionswirtschaft und Controlling (IPC) wird seit 1990 von Professor Hans-Ulrich Küpper geleitet. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Instituts für Produktion, Logistik, Controlling und seit kurzem auch Unternehmensethik zeichnen sich durch ein hohes Maß an Interdisziplinarität aus. Um den daraus resultierenden Anforderungen in der Forschung bestmöglich gerecht werden zu können, steht das IPC neben Betriebswirten auch Volkswirten, Wirtschaftsingenieuren, Ingenieuren sowie Physikern offen. Der Dialog der Disziplinen gehört genauso zu den akademischen Grundwerten des IPC wie die Freiheit wissenschaftlicher Schwerpunktsetzung und die theoretisch fundierte Behandlung praxisrelevanter Problemstellungen.

Forschung

Neben den beiden Themenfeldern Produktionswirtschaft und Controlling haben sich am IPC durch die inhaltliche und methodische Diversifizierung der Forschung weitere Schwerpunkte herausgebildet. Die Bandbreite reicht dabei von der theoretischen Fundierung des Controlling und der Kostenrechnung über die Weiterentwicklung der Unternehmensrechnung und die Anwendung von Controllinginstrumenten im Hochschulbereich bis hin

zum Forschungsgebiet der Unternehmensethik.

Bereichernd wirkt sich die Zusammenarbeit mit dem auf den Handwerksbereich ausgerichteten Ludwig-Fröhler-Institut und dem bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung aus, die ebenfalls von Professor Hans-Ulrich Küpper geleitet werden. So wurde neben der inhaltlichen Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen im Handwerks- und Hochschulbereich unter anderem das methodische Instrumentarium erweitert. Neben formalanalytisch und konzeptionell geprägte Forschungsarbeiten treten in letzter Zeit verstärkt empirische und anwendungsorientierte Ansätze.

Lehre

Das Veranstaltungsangebot in der Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Produktionswirtschaft und Controlling“ umfasst die von mehreren Parallelübungen begleiteten Vorlesungen „Produktion und Logistik“, „Interne Erfolgsrechnung“ und „Controlling“. Die dort vermittelten Inhalte können die Studierenden in Seminaren vertiefen und auf praxisnahe Fragestellungen anwenden. In die meisten der angebotenen Seminare sind Ausflugsprogramme sowie gesellige Abendveranstaltungen eingebettet, um die ansonsten für viele Lehrveranstaltungen typische Anonymität zwischen den Teilnehmern zu durchbrechen.

Im Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bietet das IPC die Vorlesungen „Unternehmensrechnung“ und „Unternehmensethik“ sowie in Kooperation mit einem namhaften Praxispartner den Kurs „Controlling mit SAP“ an.

Zusammenarbeit mit Unternehmen

Eine enge Verknüpfung von Forschung und Lehre mit Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gehört zur Zielsetzung des IPC. Studierende erhalten daher die Möglichkeit, im Rahmen einer praxisorientierten Diplomarbeit ein konkretes Unternehmensproblem mit wissenschaftlicher Begleitung durch den Lehrstuhl zu lösen. Darüber hinaus werden Praxispartner des IPC regelmäßig in Lehrveranstaltungen integriert. Den besten Studierenden des IPC wird zudem jedes Semester die Möglichkeit eröffnet, mit Referenten aus der Unternehmenspraxis in Kontakt zu treten und gemeinsam zu diskutieren.

Auf sozialen Zusammenhalt und eine angenehme Arbeitsatmosphäre des Lehrstuhlteams wird besonderer Wert gelegt. Diese Erfahrung machen derzeit zwölf wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei gemeinsamen Besprechungen und Seminaren in den Bergen sowie im täglichen Umgang miteinander. Das einmalige Zusammengehörigkeitsgefühl zeigt sich auch an dem intensiven und guten Kontakt von Professor Hans-Ulrich Küpper zu seinen ehemaligen Mitarbeitern.

www.controlling.bwl.uni-muenchen.de

Studierende beraten Unternehmen

Academy Consult verbindet Wirtschaft und Wissenschaft

Die Idee der Studentischen Unternehmensberatung wurde in den 1960ern in Frankreich geboren, als sich engagierte Studierende der Elite-Universität Essex zusammentaten, um die erste Junior Enterprise (JE) zu gründen. Entstanden aus der Motivation, theoretisches Wissen in die Praxis umzusetzen, wurde ihr ambitioniertes Projekt bald Vorbild für mittlerweile über 150 JEs in Europa. Dazu gehört auch der im Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (BDSU) organisierte Verein Academy Consult, der heute zu Münchens größten Studenteninitiativen zählt.

Doch worin besteht die Attraktivität studentischer Berater aus Sicht der Unternehmen? Weshalb sollten sie ihre Projekte nicht an professionelle Beratungshäuser vergeben? Ständig wachsende Mitgliederzahlen und Umsatzvolumina zeugen davon, dass Studentische Unternehmensberatungen auf dem Erfolgskurs sind. Pate dafür stehen die zahlreichen zufriedenen Kunden von Academy Consult, wie Allianz oder Tengelmann sowie die Vielzahl mittelständischer Unternehmen und Start-Ups.

„Die Arbeit studentischer Consultants hat vor allem zwei Vorteile gegenüber den klassischen Beratungen“, so Philipp Kolo, ehemaliger 1. Vorsitzender von Academy Consult. „Zum einen können wir durch die direkte Verbindung mit der Wissenschaft neuere und innovativere Lösungsansätze bieten. Zum anderen stellen wir eine wesentlich preiswertere Alternative dar.“ Die Mitgliederstruktur bietet ein nicht zu unterschätzendes Potential: eine kreative, von Schubladendenken und Betriebsblindheit nicht belastete Herangehensweise an die Aufträge der Kunden für ein breit gefächertes Leistungsspektrum. Zu den Kompetenzen von Academy Consult zählen unter anderem Businesspläne, Prozessoptimierungen, Marktanalysen oder IT-Services.

Studentische Berater sind hoch engagierte Studierende verschiedenster Disziplinen, aus denen bei einer Projektanfrage ein Team zusammengestellt wird. Auch wenn Studierende am Werk sind, so sind die jungen Berater vom lockeren Studentenleben mit ein wenig praktischem Beigeschmack weit entfernt: In der Endphase eines Projekts gerät der universitäre Tagesablauf schon einmal aus den Fugen, doch entschädigen die wertvollen Erfahrungen, die geknüpften Kontakte und die persönliche Weiterentwicklung den hohen Zeitaufwand. Zur Schulung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitglieder finden regelmäßig Workshops und Seminare statt. Der Rat von Academy

Consult, ein Gremium mit Persönlichkeiten aus Hochschule, Politik und Wirtschaft, ergänzt dieses Know-how und steht dem Verein beratend zur Seite.

Neben der kontinuierlichen Kundenbetreuung von Projektbeginn bis zur Abschlusspräsentation besitzt auch das Thema Qualitätsmanagement einen zentralen Stellenwert. Jedem Projektteam steht ein erfahrener Controller zur Seite, der für die Einhaltung der hohen Qualitätsmaßstäbe verantwortlich ist.

In Form einer Kuratorenschaft können Unternehmen mit den Studenten eine dauerhaft angelegte Kooperation eingehen, die langfristige materielle und ideelle Unterstützung beinhaltet. „Der Beistand durch unsere Kuratoren ist für einen Verein wie Academy Consult sehr wichtig“, erklärt Thomas Mack, derzeit 1. Vorsitzender. „Starke Partner ermöglichen uns die Fokussierung auf unser Kerngeschäft: die Projektarbeit“, erläutert Tim Wohlfarth, Vorstand für Finanzen & Recht. Auch für die Partnerfirmen ist die Zusammenarbeit attraktiv, bietet sie doch die Möglichkeit, praxiserfahrene und engagierte Studenten als potenzielle Arbeitnehmer zu gewinnen. Auch professionelle Beratungshäuser sehen ihre studentischen Kollegen eher als Nachwuchs denn als Konkurrenz.

Angesichts der Vielzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte, Folgeaufträge zufriedener Kunden und ausgerüstet mit einem Pool motivierter Studierender ist Academy Consult auf dem besten Weg, dem selbst gesteckten Ziel ein Stück näher zu kommen: Münchens anerkannteste studentische Initiative zu werden.

Manuel Wäjen, David Hajizadeh-Alamdary

www.academyconsult.de



Anglo-German Biotech Observatory

DFG In dem Projekt wird untersucht, welche Strategien, Organisations- und Finanzierungsstruktur deutsche und britische Biotechnologieunternehmen aufbauen, um erfolgreich Produkte bzw. Technologien auf den Markt zu bringen. Die erste Befragung wurde im Dezember 2005 erfolgreich abgeschlossen. Es wurden dafür 162 Interviews mit deutschen Biotechnologieunternehmen und 114 Interviews mit britischen Biotechnologieunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse werden in Form eines Projektberichts Mitte des Jahres 2006 vorgelegt. Im Herbst 2006 startet die zweite Befragungswelle.

Dietmar Harhoff, Bernd Rudolph, Carolin Häussler, Florian Haagen

Analyse diskreter Datenstrukturen in der empirischen Industrieökonomik

DFG Der Sonderforschungsbereich (SFB) 386 „Statistische Analyse diskreter Strukturen – Anwendungen in der Biometrie und Ökonometrie“ wurde 1995 an der LMU München mit dem Ziel eingerichtet, fachspezifisch übergreifend statistische Methoden zu entwickeln und auf reale Probleme anzuwenden, wenn die latente oder beobachtete Struktur zumindest teilweise diskret ist. Auf der Basis der Evaluierung im Oktober 2003 wurde der SFB um weitere drei Jahre (2004 – 2006) verlängert und hat somit die Höchstdauer der DFG-Förderung erreicht. Das Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship wird sich im Teilprojekt A8 insbesondere mit relevanten Fragen zur hedonischen Modellierung von Preisindizes befassen.

Dietmar Harhoff, Stefan Wagner

Immobilienmärkte in Santiago de Chile: Akteure, Netzwerke und Macht

DFG Regionale Immobilienmärkte und damit auch die urbanen Entwicklungsprozesse werden in herausragender Weise von einigen wenigen Akteuren bestimmt. Während sich die meisten Studien zu Immobilienmärkten ökonomischen Analysen widmen, Fragen des Immobilien- bzw. Projektmanagements fokussieren oder aus stadtgeographischer Perspektive die Suburbanisierungs- und Flächennutzungsmuster diskutieren, fehlen bisher fundierte Analysen der Akteursnetzwerke im Markt.



Fakultät für Betriebswirtschaft – eingebettet in ein inspirierendes Forschungsumfeld

Ziel des vorliegenden Projekts ist es daher, am Beispiel der Stadt Santiago de Chile die Bedeutung sowohl formeller als auch informeller Netzwerke im Immobilienmarkt herauszuarbeiten und deren Auswirkungen auf räumliche Entwicklungsprozesse offen zu legen. Theoretische Basis des Projekts sind netzwerk- und machttheoretische Zugänge. Die Methodik greift auf eine für dieses Projekt neu entwickelte Datenbank zurück, welche es erlaubt, Interaktionen zwischen den einzelnen Akteuren und deren Macht umfassend zu analysieren. Dies Vorgehen wird mit Verfahren qualitativer Sozialforschung kombiniert (Laufzeit: 02/2006 bis 02/2007).

Hans-Dieter Haas, Johannes Rehner

User Communities and Innovation

Es ist allgemein bekannt, dass die Integration von Kunden in den Innovationsprozess sehr Erfolg versprechend sein kann. Zusammen-

 **VolkswagenStiftung** menschlüsse von Nutzern in Gruppen, die als Nutzer-

Communities bezeichnet werden, haben das Potenzial, diesen Integrationsprozess zu fördern, indem sie Hersteller dabei unterstützen, nutzerspezifische Informationen (z.B. neue Ideen, Bedürfnisse oder Feedback zu bestehenden Produkten) zu kategorisieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung zu gewichten. Bevor Hersteller von Nutzer-Communities profitieren können, ist es wichtig zu verstehen, warum diese Communities existieren, welche Ziele sie haben und wie sie funktionieren. Basierend auf 1055 Antworten von Mitgliedern in 205 Nutzergruppen des Software-Unternehmens Computer Associates, ist das Ziel dieses Forschungsprojekts die Determinanten erfolgreicher Nutzergruppen zu identifizieren.

Dietmar Harhoff, Celine Chern Schulz

Summatives und formatives Assessment

Im Rahmen dieses „Theory meets Practice“-Projekts geht es darum, schulpraktische Probleme des summativen und formativen Assessment aufzugreifen, sie gemeinsam mit engagierten Lehrern und Studierenden

Bayerisches Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung theoretisch zu analysieren und zu reflektieren. In diesem Activity System werden dann gezielt

Praxislösungen entwickelt, in die Schulpraxis implementiert, evaluiert sowie gegebenenfalls modifiziert (i.S.e. „Design-Experiments“). Verlässliche Verfahren zum summativen – und insbesondere zum formativen – Assessment stellen einen zentralen Mangel sowohl in der theoretischen Fundierung als auch in der praktischen Umsetzung der Lehr-Lern-Forschung dar, obwohl sie in der neueren Lerntheorie als absolut notwendig und lernförderlich ausgewiesen werden.

Susanne Weber, Dirk Scharffenberg, Nikolaus Stein

Adhärenz zur Arzneimitteltherapie von Patienten mit Asthma

 Projektziel ist die Berechnung der Adhärenz zur Arzneimitteltherapie von Asthmatikern in Deutschland.

Darauf aufbauend sollen in einem zweiten Schwerpunkt die direkten und indirekten Krankheitskosten der adhärennten und non-adhärennten Patienten geschätzt werden.

Reiner Leidl

Soft Regulation: Conforming with the Principle of 'Comply or Explain'

 Bei diesem vom Economic and Social Research Council UK (ESRC) geförderten zweijährigen Projekt handelt es sich um eine empirische Studie, die in Kooperation mit dem Centre for Business Research an der Cambridge University durchgeführt wird. Ziel der Studie ist ein Vergleich des Umgangs deutscher und britischer Aktiengesellschaften mit den jeweiligen länderspezifischen Corporate Governance Kodizes. Methodisch beruht die Untersuchung auf einer Kombination großzahliger, qualitativer Interviews mit einzelnen fokussierten Case Studies.

David Seidl, John Roberts

Management Consulting

für die Automobil- und Fertigungsindustrie

- ▶ Customer Relationship Management
- ▶ Collaborative Engineering
- ▶ Sourcing & Procurement
- ▶ Supply Chain Management

nexolab

BMW Group Company

Radikaler Wandel im Qualifizierungsweg des deutschsprachigen Hochschullehrernachwuchses

Auszüge aus einer empirischen Untersuchung

Wissenschaftlicher Nachwuchs

Der zunehmende internationale Wettbewerb zwischen Fakultäten und Universitäten um qualifizierte Studenten und Dozenten war Auslöser für umfassende Reformen durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahr 2000. Diese konzentrierten sich vor allem auf die Neugestaltung des Qualifikationsweges der Hochschullehrer sowie die Einführung eines leistungsorientierteren Besoldungssystems, um so den Internationalisierungsgrad von Forschung und Lehre zu erhöhen, das Erstberufungsalter zu senken, mehr Selbstständigkeit der Nachwuchswissenschaftler zu erreichen sowie den Anteil qualifizierter Frauen anzuheben.

Die aufgezeigten Änderungsmaßnahmen sowie die hohe Unsicherheit hinsichtlich der Zielerreichung dieser Reformen waren Anlass für eine Befragung bei der Gruppe, die in besonderem Maße hiervon betroffen ist: dem Hochschullehrernachwuchs in der Betriebswirtschaftslehre. Hierzu haben wir insgesamt 574 Nachwuchswissenschaftler identifiziert, die derzeit den Beruf des Professors für Betriebswirtschaftslehre anstreben. Insgesamt haben hiervon 431 an der Befragung teilgenommen. Hinsichtlich der vom BMBF angestrebten Ziele sind die folgenden Befunde zu berichten:

Erhöhte Internationalisierung von Forschung und Lehre

Der Hochschullehrernachwuchs erwartet stark, dass es innerhalb der nächsten fünf Jahre mehr hochrangige internationale Publikationen durch deutschsprachige Wissenschaftler geben wird. Allerdings ist die geplante Umsetzung mit erheblichen Unsicherheiten

verbunden; denn unsere aktuellen Befunde zeigen eine noch sehr geringe Anzahl hochwertiger internationaler Journalpublikationen deutschsprachiger Wissenschaftler. Inwieweit es gelingt, den Internationalisierungsgrad durch Berufung qualifizierter Wissenschaftler aus dem Ausland auf deutsche Lebenszeitprofessuren zu erhöhen, ist auch fraglich. Im Verhältnis zu den USA hat der deutsche Professor eine deutlich höhere Belastung mit Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung und Lehre, was sein Zeitbudget für Forschung und die damit zusammenhängende Publikationsproduktivität reduziert. Dies wirkt sich wiederum negativ auf seine internationalen Berufsaussichten aus. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit die neu eingeführte W-Besoldung geeignet ist, Gehaltsvorstellungen international qualifizierter Wissenschaftler zu entsprechen. Zumindest der Hochschullehrernachwuchs steht der W-Besoldung sehr negativ gegenüber.

Gesenktes Erstberufungsalter und eine erhöhte Eigenständigkeit

Hier ist festzustellen, dass der Hochschullehrernachwuchs der BWL im Durchschnitt 36,4 Jahre alt ist, wobei Juniorprofessoren und Habilitanden in etwa gleich alt sind. Das Ziel der Senkung des Erstberufungsalters steht dabei aber in direktem Widerspruch zu den gestiegenen Anforderungen im internationalen Publizieren. Hat der betriebswirtschaftliche Hochschullehrernachwuchs bislang etwa 4,5 Jahre für die Habilitation benötigt, so dürfte sich diese Dauer durch die niedrigen Annahmekoten von etwa 8% sowie die langen Begutachtungszeiträume von durchschnittlich zwei Jahren bei hochwertigen Journals eher verlängern. Dies dürfte auch bei Juniorprofessoren nicht besser sein. Zwar werden Juniorprofessoren einerseits früher als bisher in die Forschungs- und Lehrfreiheit entlassen, was sich in einem deutlich höheren Autonomieempfinden gegenüber Habilitanden zeigt. Auf der anderen Seite bedeutet diese erhöhte Eigenständigkeit auch, dass Juniorprofessoren durchschnittlich mehr Verwaltungsarbeit und Lehraufgaben haben als Habilitanden. Dementsprechend ist ihre Publikationsproduktivität niedriger als die der Habilitanden. Vor dem Hintergrund aber, dass auch Juniorprofessoren sich in den meisten Fällen ganz regulär um eine Lebenszeitprofessur bewerben müssen, bei der sie mit Habilitanden im Wettbewerb stehen, ist davon auszugehen, dass sie für die Erbringung der Publikationsleistung länger brauchen werden als die Habilitanden und damit älter als diese bei der Berufung auf eine Lebenszeitprofessur sein werden.

Anteil der Frauen

Der Frauenanteil im betriebswirtschaftlichen Hochschullehrernachwuchs beträgt derzeit 26% und ist damit leicht über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 23% im Jahr 2004 bei Habilitationen über alle Fächer. Inwieweit die geänderten Bedingungen jedoch dazu geeignet sind, den Frauenanteil – insbesondere bei Frauen mit

Familienwunsch – zu erhöhen ist fraglich. Im Verhältnis zum bundesdeutschen Durchschnitt von 1,4 Kindern je Frau liegt die Anzahl der Kinder bei der Gruppe des Hochschullehrernachwuchses bei durchschnittlich 0,6, wobei interessanterweise Frauen und Männer fast genau gleich viele Kinder haben.

Fazit

Zusammenfassend stellt sich auf einer übergeordneten Ebene die Frage, inwieweit die vorherrschenden Strukturen im deutschsprachigen Hochschulsystem für den Bereich der Betriebswirtschaftslehre mit den neuen Anforderungen korrespondieren. Um beispielsweise qualifizierte Wissenschaftler aus dem Ausland dauerhaft anzuziehen, müsste der Anteil von Lehr- und Verwaltungsaufgaben eines Professors sinken und so das Zeitbudget für Forschung und Publizieren steigen. Zudem müsste die Möglichkeit zur Zahlung international wettbewerbsfähiger Gehälter bestehen, was wiederum erhebliche zusätzliche Mittel von den Ländern erfordert. Ähnliches kann für die Gruppe des Hochschullehrernachwuchses festgestellt werden. Eine hohe Wertschätzung internationaler, prestigeträch-

tiger Journalpublikationen bei der Berufung auf eine Lebenszeitprofessur bewirkt bei rational agierenden Nachwuchswissenschaftlern die Reduzierung von Aktivitäten im Bereich Lehre, bei riskanter innovativer Forschung und bei Gremienarbeit. Um einen Teil des zu erwartenden Ausfalls bei diesen zentralen Aufgaben aufzufangen, müssten Dozenten, die sich nicht mehr über Journalpublikationen profilieren müssen oder wollen, diese Aufgaben übernehmen oder eine Professionalisierung derartiger Aufgaben bei anderem Lehrpersonal stattfinden. Selbstverständlich kann eine bessere Soll-Ist-Anpassung auch über eine Umformulierung der gesetzten Ziele erfolgen. Hierzu gehört beispielsweise die nicht dauerhafte, sondern nur temporäre Integration ausländischer Wissenschaftler in das deutsche System, etwa über attraktive Forschungsstipendien, oder auch die erhöhte Wertschätzung von Verwaltungs- und Lehraufgaben beim wissenschaftlichen Nachwuchs.

Marina Fiedler, Isabell Welp, Arnold Picot

Nähere Informationen sind erhältlich unter:
fiedler@lmu.de; welp@lmu.de; picot@lmu.de



Marina Fiedler

Isabell Welp

Arnold Picot

Machen Sie aus Ihrem Geld ein Vermögen. Sparkassen-Erfolgsplan.

- ▶ Mit einem Finanzkonzept, das genau zu Ihnen passt
- ▶ Mit einer Anlagestrategie, die alle Chancen voll ausschöpft
- ▶ Mit einem Absicherungs- und Vorsorgepaket, das jede Lebenssituation meistert
- ▶ Mit einer Immobilie zum schöner Wohnen oder als Zusatzeinkommen

Jetzt persönlich beraten lassen!

www.wiss.kmu.de

Stadtsparkasse München
Die Bank unserer Stadt.

Externe Promotionen im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis

Erfahrungen und Erkenntnisse einer erfolgreichen Doktorandin

Ziel einer Dissertation ist es, Forschung zu betreiben; die Ergebnisse dieser Forschung sollen jedoch nicht nur einen Beitrag für die Wissenschaft leisten, sondern auch für die Praxis relevant und anwendbar sein. Was liegt vor diesem Hintergrund näher, als eine Dissertation in Kooperation mit der Praxis zu schreiben? Bei erster Betrachtung lassen sich somit zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen, doch hat ein Doktorand bei dieser Form der Promotion einige zusätzliche Herausforderungen zu meistern.

Vorteile einer externen Promotion

Die Vorteile einer externen Promotion im Unternehmen liegen auf der Hand. Die Frage, ob Berufserfahrung sammeln oder Promotion, muss sich der Absolvent nicht stellen; eine externe Promotion im Unternehmen kann beide Wünsche erfüllen. Anstatt einen rein wissenschaftlichen Weg einzuschlagen, kann der Doktorand bereits Berufserfahrung sammeln, ein Unternehmen kennen lernen und ein erstes Netzwerk knüpfen. Dieser Zugang sowie die Verbindung von wissenschaftlichem Arbeiten mit praxisorientierten Inhalten schafft eine gute Positionierung für den späteren Berufseinstieg. Den direkten Praxisbezug und die Anwendbarkeit der eigenen Forschung vor Augen zu haben, ist zudem eine zusätzliche Motivation.

Herausforderungen einer externen Promotion

Diese Vorteile sind jedoch mit entsprechenden Herausforderungen verbunden. Eine wesentliche Hürde sind potentielle Interessenskonflikte zwischen Praxis und Wissenschaft; diese können sowohl inhaltlicher als auch organisatorischer Art sein. Zum einen sind aktuelle Themen für Unternehmen nicht unbedingt von wissenschaftlicher Relevanz; im Gegenzug erscheinen nicht alle für die Wissenschaft interessanten Themen für die Praxis bedeutsam und anwendbar. Hier muss der Doktorand ein geeignetes Forschungsthema finden, das sowohl die eigenen Interessen als auch die von Wissenschaft und Praxis vereint. Zum anderen ist Betreuern aus der Praxis oftmals nicht bewusst, welcher zeitlichen Belastung ein Doktorand ausgesetzt ist; der Aufwand für Doktorandenseminare, MBR-Studium, Lehrveranstaltungen etc. sowie für interne Durchsprachen der Doktorarbeit wird oftmals unterschätzt und stößt auf Unverständnis. Hier muss sichergestellt werden, dass die Belange der Praxis nicht über die des wissenschaftlichen Aspekts der Pro-

motion gestellt werden und eine ausgewogene Zeitaufteilung erfolgt.

Ein weiterer kritischer Aspekt einer externen Promotion ist der fehlende oder zumindest eingeschränkte Kontakt zum Doktorvater und den Kollegen bedingt durch die räumliche Trennung. Abstimmungen mit dem betreuenden Professor sind deutlich einfacher, wenn dessen Büro auf demselben Flur liegt und nicht stets ein Termin vereinbart werden muss. Zudem ist der Diskurs mit Kollegen des gleichen Fachgebiets ein wesentlicher Bestandteil einer Promotion, der von Seiten der Praxis nur eingeschränkt erfolgen kann. Hier helfen Doktorandenseminare sowie das MBR-Studium, die interne sowie externe Doktoranden zusammenbringen und den wissenschaftlichen Austausch fördern. In beiden Fällen muss jedoch der Doktorand selbst Einsatz zeigen und den Kontakt aktiv suchen.

Meine externe Promotion – ein lohnendes Projekt

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass sich der Weg einer externen Promotion trotz und auch gerade wegen dieser Herausforderungen lohnt. Mein Dissertationsprojekt zum Thema „Informationsmanagement auf elektronischen Marktplätzen“, das ich bei Professor Arnold Picot in Kooperation mit der Siemens AG durchgeführt habe, hat gezeigt, dass es im Rahmen einer externen Promotion nicht nur möglich ist, einen wichtigen Beitrag für die Praxis zu leisten, sondern auch die wissenschaftliche Forschung voranzutreiben.

Wichtig zum Gelingen eines solchen Projekts ist vor allem die positive Einstellung aller beteiligten Parteien zu einer externen Promotion. Die offene Einstellung meines Doktorvaters sowie der Kollegen am Institut haben es mir stets leicht gemacht, in enger Verbindung zu bleiben und immer einen kritischen Diskussionspartner zu haben. Die Gleichstellung mit internen Doktoranden im MBR-Studium hat für mich wesentlich dazu beigetragen, mich auch als externe Doktorandin als Teil der Fakultät zu fühlen. Von Seiten der Praxis konnte ich von Beginn an auf die Flexibilität bzgl. der Themenfindung bauen; anfängliche „Kämpfe“ über die zeitliche Aufteilung zwischen dem wissenschaftlichen und praktischen Teil meiner Arbeit konnten auch beigelegt werden.

Michaela Schütt



Junior-Projektmanager/in Akquisition

Wer sind wir?

Die LHI ist einer der führenden Anbieter von Strukturierten Finanzierungen für renommierte Kunden im In- und Ausland. Unser Angebot reicht von Immobilienleasing über leasingähnliche Gestaltungen, Fonds und Private Placements bis hin zu begleitenden Dienstleistungen. Seit über 30 Jahren begleiten wir unsere Kunden in allen Projektphasen eines Engagements, das heißt bei der Strukturierung, Umsetzung und Verwaltung. Mehr als 250 Mitarbeiter, darunter Experten aus den Bereichen Finanzierung, Steuern, Recht und Immobilienwirtschaft stellen sicher, dass unsere Kunden mit den Besten rechnen können: Immer eine Idee mehr.

Und wer sind Sie?

Sie haben sehr erfolgreich ein Hochschulstudium (BWL oder VWL) absolviert oder schließen dieses in Kürze ab. Über Praktika oder Werkstudententätigkeiten konnten Sie in Unternehmen bereits erste Erfahrungen sammeln. Sie besitzen hohe analytische Fähigkeiten und eine ausgeprägte Zielorientierung gepaart mit einer pragmatischen Vorgehensweise, um Projekte eigenverantwortlich voranzutreiben. Da viele unserer Kunden aus dem internationalen Umfeld stammen, sind gute Englischkenntnisse Voraussetzung.

Ihr Aufgabenbereich und Perspektiven

Sie unterstützen unsere Projektmanager bei der erfolgreichen Abwicklung unserer Kundenprojekte (Neugeschäftes). D.h. Sie koordinieren die Projektmitglieder der interdisziplinären Fachbereiche Steuern, Bilanzierung, Finanzierung und Kalkulation. Sie erstellen Präsentationen und Angebote für unsere Kunden. Des Weiteren entwerfen und prüfen Sie Vertragsunterlagen. Zur Vorbereitung von Akquisitionsaktivitäten sammeln und analysieren Sie relevante Informationen zu Kunden oder Geschäftsansätzen. Hierzu bieten wir Ihnen eine strukturierte Einarbeitung und exzellente Weiterbildungsmöglichkeiten an. So nehmen z.B. besonders talentierte und leistungsfähige Mitarbeiter an unserem Management-Qualifizierungs-Prozess teil.

Wir gehören zu den Besten in der Branche – wir suchen die Besten.

Auf Ihre Bewerbung freuen wir uns.

LHI Leasing GmbH

Peter Jeckel

Bahnhofplatz 1

80335 München

Tel. 089 - 51 20 18 20

Fax 089 - 51 20 28 20

E-Mail: p.jeckel@lhi.de

Promovenden im Sommersemester 2005
16 frisch gebackene Doktores an der Fakultät

Name / Vorname	Titel der Dissertation	Doktorvater
Gehra, Bernhard	Früherkennung mit Business Intelligence Technologien – Anwendung und Wirtschaftlichkeit der Nutzung operativer Datenbestände	Thomas Hess
Härtl, Robert	Clusterbildung auf Aktienmärkten. Ursachen, Bedeutung und Meßbarkeit von Gruppeneffekten	Bernd Rudolph
Kunz, Werner	Innovativität von Unternehmen aus Kundensicht – Wirkungsmechanismen aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive	Anton Meyer
Langmack, Frauke	Premiummarken – Begriffsbestimmung, Typologisierung und Implikationen für das Management	Anton Meyer
Lehmann, Lars	Schwerpunktprogramme: Instrument zur Steuerung der Unternehmensentwicklung	Werner Kirsch
Löwer, Ulrich	Interorganizational Standards – Coordinating the Development of Web-Based Business Specifications	Arnold Picot
Mangold, Marc	Fit als zentraler Erfolgsfaktor mehrpoliger Markensysteme – Eine empirische Analyse	Anton Meyer
Müller, Andreas M.	Wirtschaftlichkeit der Standardisierung betrieblicher Anwendungssysteme – eine ökonomische Analyse	Thomas Hess
Neuburger, Benedikt	Die Bewertung von Patenten – Theorie, Praxis und der neue Conjoint-Analyse Ansatz	Elmar Helten
Oechsle, Michael	Erweiterung von Geschäftsfeldern im Non-Aviation-Bereich an europäischen Flughäfen unter besonderer Berücksichtigung des Standorts München	Hans-Dieter Haas
Ott, Peter	Anforderungen an stochastische interne Modelle von Schaden-Unfall-Versicherungsunternehmen zur Messung der Solvabilität und an deren Prüfung	Elmar Helten
Schaffer, Christian	Führt wertorientierte Unternehmensführung zur meßbaren Wertsteigerung?	Wolfgang Ballwieser
Schütz, Tobias	Unternehmensreputation – Die Relevanz von Unternehmensreputation für Entscheidungen nicht-institutioneller Anleger	Manfred Schwaiger
Wagner, Stefan	Economic Analyses of the European Patent System	Dietmar Harhoff
Wolff, Michael	Determinanten und Beeinflussungsstrategien des Kundenadoptions- und -nutzungsverhaltens von Distributionskanälen – Eine absatzabschlußfokussierte Analyse aus der Kundenperspektive	Anton Meyer
Zippel, Karsten	Komplexität und die Evolution von Organisationen – Eine grundlagentheoretische Erkundung	Werner Kirsch



Promovenden im Wintersemester 2005/2006
24 Doktoranden schließen ihre Arbeit erfolgreich ab

Name / Vorname	Titel der Dissertation	Doktorvater
Benlian, Alexander	The allocation of digital content in publishing companies – Empirical evidence from a multi-theoretical research study	Thomas Hess
Eisenmann-Mittenzwei, Alexander	Familienunternehmen und Corporate Governance – Themen eines Diskurses	Werner Kirsch
Fischer, Tim Ernst	Unternehmenskommunikation und Neue Medien – Weblogs als emergierendes neues Medium und dessen Bedeutung für die Public Relations Arbeit	Arnold Picot
Friederichs-Schmidt, Silke	Kundenwert für Versicherungsunternehmen: Analyse der Determinanten und Umsetzungsmöglichkeiten in anwendungsorientierten Modellen	Elmar Helten
Haas, Michael	Management of Innovations in Network Industries: A Case Study of the Mobile Internet in Japan and Europe	Franz Waldenberger
Hechenblaikner, Anja	Operational Risk – Methodenkritische Beurteilung von Indikatoransätzen und statistischen/versicherungsmathematischen Ansätzen zur Messung von IT-Risiken in Banken	Hermann Meyer zu Selhausen
Hirnle, Christoph	Bewertung unternehmensübergreifender IT Investitionen – Ein organisationsökonomischer Zugang	Thomas Hess
Hockel, Karl Alexander	Investitionsplanung von Hochschulen	Hans-Ulrich Küpper
Hofmann, Bernd	Kreditrisikomanagement im Spannungsfeld zwischen aufsichtlichen und ökonomischen Zielsetzungen – Drei Beiträge zu zentralen Aspekten der Regulierung, organisatorischen Ausgestaltung und makroökonomischen Implikationen	Bernd Rudolph
Landgrebe, Jonathan	Liberalisierung und Regulierungsmanagement. Strategische Mitgestaltung regulatorischer Rahmenbedingungen durch die Marktteilnehmer am Beispiel des liberalisierten Telekommunikationsmarktes in Deutschland	Arnold Picot
Linder, Martin	Strategische Beratung – Eine organisationstheoretische Betrachtung	Werner Kirsch
Möller, Matthias	Innovationsexperimente – Kundenintegrierendes Vorgehensmodell zur Entwicklung mobiler Dienste bei diskontinuierlichen Innovationen	Arnold Picot
Petersen, Sven Alexander	Einfluß der Besteuerung auf Integration und Konzernierung – eine transaktionskostenökonomische Analyse	Manuel René Theisen
Sauer, Roman	Solvabilitätsorientierte Gestaltung der Bilanzierung von Versicherungsunternehmen – Eine Untersuchung auf Grundlage der Bilanztheorie	Elmar Helten
Schober, Michaela	Rahmenfaktoren für die Einführung eines Führungsinformationssystems – Eine empirische Studie im Personalwesen eines Medienkonzerns	Arnold Picot
Schütt, Michaela	Informationsmanagement auf elektronischen B2B-Marktplätzen	Arnold Picot
Seifert, Stephanie	Managing Currency Risk for Emerging Markets Hedge Funds	Bernd Rudolph
Specht, Nina	Anstrengung und Fähigkeiten des Kundenkontaktmitarbeiters im Service Encounter als zentrale Determinanten der Kundenzufriedenheit: Empirische Analyse attributionstheoretischer Grundlagen aus Kundensicht	Anton Meyer
Susaneck, Alexander	Lieferbeziehungen, Lizenzvereinbarungen und Kaufoptionen als Instrumente zur Gestaltung effizienter Investitionsanreize in Joint Ventures	Hans-Ulrich Küpper
Tausend, Christian	Selektion von Venture Capital-Fonds durch institutionelle Investoren	Dietmar Harhoff
Treptow, Felix	The Economics of Demutualization: An Empirical Analysis of the Securities Exchange Industry	Dietmar Harhoff
Wagner, Stefan	Provisionssatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen für Versicherungsvermittler – Analyse von Bemessungsgrundlagen und Konzeption eines leistungsadäquaten Provisionssatzsystems	Elmar Helten
Wang, Huili	Besteuerung deutscher Direktinvestitionen in der Volksrepublik China	Manuel René Theisen
Wiese, Jörg	Komponenten des Zinsfußes in Unternehmensbewertungskalkülen: Theoretische Grundlagen und Konsistenz	Wolfgang Ballwieser

Alles ist Steuern, aber Steuern ist nicht alles Eine Fundsache auf der Homepage des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre

Drawing for Sculpture (Tokio 1966),
Acryl auf Papier (Foto: privat)



Das Studium ist eine wichtige Phase, die das spätere Leben erheblich beeinflusst. Die Lehrinhalte sollten entsprechend eingebettet sein in ein Gesamtverständnis. Am Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht wird dazu seit Jahren ein kleiner Beitrag geleistet und ein Service geboten, der gezielt auch die Schönen Künste einbezieht.

Die Schönen Künste können gerade zu einem (scheinbar) „trockenen“, tatsächlich aber sehr aufregenden Fach wie der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre eine interessante Ergänzung bieten. Von der Gesetzeslektüre ermüdete Augen finden neue optische Reize, der von Steuerprosa verklebte Geist erfährt eine erfrischende Belebung. Aber auch als Ausdruck einer „Corporate Identity“ finden sich daher in allen Räumen des Instituts Reproduktionen eines der wichtigsten Vertreter der abstrakten modernen Kunst.

Frühphase von Sam Francis

Der amerikanische Künstler Sam Francis gehört mit seinem Bilderstil zu den Abstrakten Expressionisten. Angeregt wurde er zunächst vom Spätwerk Claude Monets, später durch die japanische Kunst und Philosophie. Seine abstrakten Gemälde aus Farbflächen, die in dünnen Rinnsalen auf den Untergrund tropfen, sind von hoher Farbtintensität geprägt, die seine Bekanntheit als Künstler und weltweite Anerkennung mitbegründet.

Geboren am 25. Juni 1923 in Kalifornien studiert Sam Francis an der University of California zunächst Botanik, dann Psychologie und Medizin. Als Soldat der Luftwaffe wird er im Zweiten Weltkrieg schwer verletzt. Während der Genesungszeit entdeckt er für sich die Malerei. In den Jahren 1948 bis 1950 studiert er an der Berkeley University (Kalifornien) Bildende Kunst und Kunstgeschichte. Er wird unter anderem Schüler des Künstlers Clyford Still, der bereits seit Ende der 40er Jahre zu den Hauptvertretern des Abstrakten Expressionismus gehört.

1950 übersiedelt Sam Francis nach Paris, knüpft zu wichtigen Künstlern dieser Zeit Kontakte und schließt sich dem Kreis dort arbeitender amerikanischer Maler um Jean-Paul Riopelle an. Seine großen monochromen „all-over“-Bilder mit zellartigen flächendeckenden, farblich hauptsächlich auf Grau-Weiß-Schattierungen beschränkten Formen entwickeln sich später zu monochromen Uni-Farbkompositionen, die manchmal bis zum Schwarz verdichtet sind.

Durchbruch

In den Jahren 1952 bis 1955 erfolgt dann schließlich für Sam Francis der künstlerische Durchbruch auf internationaler Ebene. Der spektakuläre Ankauf des 1953 entstandenen Werkes „Black and Red“ durch das Museum of Modern Art, New York, verschafft ihm auch außerhalb Europas nachhaltig Anerkennung und hebt ihn in den „Adelsstand“ der zeitgenössischen Künstler weltweit.

1957 begibt er sich auf eine erste Weltreise, im Anschluss reist er mehrere Male nach Japan. Es vollzieht sich eine in seinen Bildern deutlich nachvollziehbare Wandlung. Die künstlerischen Anregungen drückt er in einer minimalistischen Stilsprache aus. Zunehmend tritt das Weiß der Leinwand als Raum und Farbe hervor und durchdringt die Farben. Intensive Farbelemente von zusammenhängenden Formen entstehen auf weißen Bildräumen. Charakteristische Fließ-, Tropf- und Schleuderspuren verleihen den Bildern eine enorme Dynamik und Spontaneität.

Die Formen und Farben zu Beginn der Sechziger Jahre, der „Blue Ball“-Serie, entwickeln sich immer mehr auch zu „colored balls“. Schließlich verschwinden die Primärfarben und sphärische Formen aus der Bildmitte umrahmen nur noch als farbige Bänder und Balken am Rand das Weiß des Bildzentrums („edge-paintings“).

In dieser Zeit beschäftigt sich Sam Francis erstmals mit der Farblithographie. Insgesamt hinterlässt er ein vielfältiges lithographisches Werk mit über 400 Arbeiten.

Zu Beginn der siebziger Jahre vollzieht sich eine weitere Veränderung. Die ursprünglich bemalten Ränder durchschneiden die Bildmitte in unregelmäßig-abstrakten, bandartigen Farbflächenanordnungen, die nass in nass aufgetragen werden.

Er kehrt zum Ausfüllen der Bildmitte und intensiver Farbgebung zurück. Es entstehen schwebende leuchtend gemalte „Mandala“-Formen, wiederum eine Reminiszenz an seine Beschäftigung mit asiatischen Lebens- und Kunstformen. In der weiteren Entwicklung verdichten sich die freien balkenähnlichen Elemente zu geometrisch rasterartig angelegten Konstruktionen. Diese zunächst expressiv farbigen Kompositionen, als „grid“- und „web“-Bilder bezeichnet, werden zunehmend dunkler.

Die Gitterstrukturen brechen dann in den achtziger Jahren zunehmend auf, runde, unregelmäßige Formen von vitaler Farbgebung kommen zum Vorschein, die teilweise aufgegosenen Farben verfließen. Zum Ende der Achtziger Jahre explodieren seine Malereien scheinbar, Formen ballen sich zu aufgegosenen Farbclustern zusammen.

Spätwerk

Sam Francis wird durch eine schwere Erkrankung in seiner Aktivität stark eingeschränkt. Anfang 1990 entsteht aber zunächst eine Vielzahl von Bildern in seinem Kopf. Nach seiner Rekonvaleszenz bringt er Anfang 1994 letztmals mehr als 150 Bilder explosionsartig auf Leinwand. Es entsteht ein intensives neuartiges Konzentrat von Farbe und Dynamik. Am 4. November 1994 stirbt Sam Francis in Santa Monica, Kalifornien.

Sam Francis hat die moderne Malerei maßgeblich mitgeprägt. Er wird daher stellvertretend für diese Entwicklung auf der Homepage des Instituts vorgestellt. Beim Besuch der Web-



Selfportrait (Paris/Tokio 1977), Acryl auf Papier
(Foto: privat)

site „Kunst am Lehrstuhl“, die regelmäßig aktualisiert wird, kann man mehr über die Biographie, die Entwicklung und das Werk des Künstlers entdecken. Außerdem gibt der link „Aktuelle Tipps“ Anregung und Information zu diesem und anderen Künstlern, kulturellen Ereignissen, Ausstellungen und Höhepunkten. Allen Interessierten soll damit ein Anreiz gegeben werden, zusätzlich zum Schwerpunkt Steuern auch der Modernen Kunst einen Platz im Studium zu reservieren. Hinweise zur Literatur und dem Gesamtwerk von Sam Francis gibt gerne der Lehrstuhlinhaber, der mit weit über 130 Büchern, Ausstellungskatalogen und Werkverzeichnissen eine der weltweit größten Bibliotheken über diesen Künstler betreut.

Neugierig geworden?

Besuchen sie den Link auf unserer Homepage:

<http://www.steuern.bwl.uni-muenchen.de/kunst.htm>

LMU Management Alumni Meinungen

Roland Berger, Christine Bortenlänger, Jürgen Heraeus, Michael Kemmer, Dieter Kempf, Heribert Meffert, Christiane zu Salm, Theo Siegert, Rainer Stinner, Herbert Walter



Prof. Dr. Dr. h.c. Roland Berger
Gründer und Chairman von Roland Berger
Strategy Consultants

„Ich freue mich über den Erfolg des Alumni-Vereins an der LMU, meiner ehemaligen Hochschule. Gerne erinnere ich mich zurück an meine Studienzeit vor gut vierzig Jahren. Das Wissen früherer Absolventen auch heutigen Studenten zur Verfügung zu stellen und umgekehrt sowie gleichzeitig Kontakte zu Kommilitonen aller Jahrgänge pflegen zu können, ist eine persönlich und beruflich für beide Seiten gewinnbringende Idee, die ich gerne unterstütze.“

Dr. Christine Bortenlänger
Vorstand der Bayerische Börse AG

„Hervorragende Bildung ist notwendig, um Deutschland im Wettbewerb wieder weit vorne zu positionieren. Hierfür ist die enge Zusammenarbeit von Theorie und Praxis erforderlich. Ein lebendiges Alumni-Netzwerk leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Ich begrüße es sehr, dass die betriebswirtschaftliche Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität einen großen Schritt in die richtige Richtung getan hat. Meine Unterstützung ist den Aktiven sicher.“

Dr. Jürgen Heraeus
Vorsitzender des Aufsichtsrates Heraeus Holding
GmbH

„Wie so manches in Deutschland ist auch der Alumni-Gedanke lange verschlafen worden. Schön, dass die LMU jetzt diesen Gedanken vorantreibt.
Deshalb mache ich gerne mit.“

Dr. Michael Kemmer
ehem. Chief Risk Officer, Mitglied des Vorstandes Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG

„Die Alumni-Idee finde ich grundsätzlich prima, weil Sie einen Dialog zwischen Studenten und Ehemaligen ermöglicht, der für beide Seiten von Nutzen ist. Die Studenten können die Kontakte nutzen, um zu erfahren, welches Anforderungsprofil derzeit in der Praxis gebraucht wird. Auf diese Weise lässt sich das Studium besser planen und vielleicht auch die eine oder andere Anregung für eine Diplomarbeit oder eine Dissertation gewinnen. Die Ehemaligen profitieren von dem Netzwerk, weil sie sich über die aktuellen Studieninhalte informieren können und auch wieder ein bisschen Nähe zur „Theorie“ bekommen, die ja unter dem allgegenwärtigen Druck zu aktuellen Problemlösungen häufig etwas zu kurz zu kommen droht. Nicht zuletzt wird man durch die Mitgliedschaft im Alumni-Kreis auch dazu angeregt, immer wieder einmal in die Räumlichkeiten der alten Universität zurückzukehren und damit schöne Erinnerungen aufzufrischen.“

Prof. Dieter Kempf
Vorsitzender des Vorstandes der DATEV eG

„Die Gründung eines BWL-Alumni-Vereins an der LMU war eigentlich längst überfällig. Es ist eines jener Ereignisse, wo sich alle nachher fragen, weshalb nicht bereits früher jemand die Idee dazu hatte. Ich bin dem Verein als Ehemaliger aus mehreren Gründen sehr gerne beigetreten. So ergeben sich durch die Mitgliedschaft im Verein und die Teilnahme an seinen Aktivitäten nicht nur vielfältige Gelegenheiten, alte Kontakte aufzufrischen, sondern ermöglichen auch den gegenseitig befruchtenden Kontakt zur aktuellen Forschung und Lehre und damit die Möglichkeit mit den Studierenden von heute intensiv ins Gespräch zu kommen.“

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert
em. Direktor des Instituts für Marketing der Westf. Wilhelms-Universität Münster

„Alumni-Vereinigungen kommt in einer Zeit wachsenden Wettbewerbs zwischen den Hochschulen eine besondere Bedeutung zu. Aus eigener Erfahrung weiß ich den Wert eines solchen Netzwerkes besonders zu schätzen. Ich habe auf diese Weise wieder intensiveren Kontakt mit meiner Alma mater in München und ehemaligen Studienkollegen gefunden.
Die Veranstaltungen und der Alumni-Dialog sind durch hohes Niveau gekennzeichnet. Ich freue mich schon auf die nächste Veranstaltung.“

Christiane zu Salm
Medien-Unternehmerin

„Das Alumni-Netzwerk bietet Kommilitonen von heute und damals die Möglichkeit für langfristige und Erfolg versprechende Kontakte und bildet darüber hinaus eine Brücke zwischen der akademischen und realen Geschäftswelt. Das Netzwerk kann aber auch den Jung-Akademikern eine Starthilfe leisten. Und darum unterstütze ich das Alumni-Netzwerk. Denn professioneller Austausch ist heute die Basis des beruflichen Erfolgs.“

Prof. Dr. Theo Siegert
Geschäftsführender Gesellschafter,
de Haen-Carstanjen & Söhne

„Deutsche Universitäten haben im internationalen Vergleich einen Wettbewerbsnachteil: Ihnen fehlt die Unterstützung durch ein Alumni-Netzwerk.
Wenn man eine gute Ausbildung und Glück im Beruf hat, kann man einen Ausbildungsbeitrag für folgende Generationen leisten.“

Dr. Rainer Stinner
Mitglied des Bundestages, Vorsitzender der FDP
München

„Im Gegensatz zu den USA stehen bei uns ja Alumni-Netzwerke erst am Anfang.
Ich begrüße es sehr, dass die BWL-Alumni der LMU hier so einen professionellen Anfang machen. Wir alle wissen: networking ist heutzutage der wesentliche Baustein zum Erfolg. Das unterstütze ich gerne und freue mich auf Kontakte mit Kommilitonen von damals und auf neue Kontakte.“

Dr. Herbert Walter
Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank AG

„Der Alumni-Verein der LMU ist für Studenten eine ausgezeichnete Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen und interessante Veranstaltungen zu besuchen. Aber auch die „Ehemaligen“ profitieren: Sie können weiter Kontakt zu ihrer Universität pflegen, Talente entdecken und sich mit einer jüngeren Generation austauschen, die voller neuer Ideen ist und uns in den Unternehmen wertvolle Impulse geben kann. So muss der Alumni-Verein an der LMU Ansporn für andere Universitäten sein, ähnliche Netzwerke zu bilden und den Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft zu fördern.“

China – ante portas? Chinas Wirtschaft entwickelt sich in Superlativen. Was bedeutet das für deutsche Unternehmen und Studierende der Betriebswirtschaft?

In den nächsten Jahren wird China nicht nur der weltgrößte Inlandsmarkt und größter Exporteur von Konsum- und Industriegütern sein, sondern auch zu den größten Auslandsinvestoren in aller Welt gehören. In Deutschland wird hauptsächlich die Bedeutung Chinas als Angebots- oder Nachfragemarkt oder billige Produktionsstätte wahrgenommen. Die Großunternehmen agieren entsprechend dynamisch in China, während der deutsche Mittelstand sich zum großen Teil noch „China distanziert“ und abwartend verhält.

China als Auslandsinvestor

In Zukunft geht es aber nicht nur mehr allein darum, ob und wie man in China tätig werden sollte, sondern wie man sich mit chinesischen Wettbewerbern, die in Deutschland oder anderen europäischen Ländern produzieren oder Handel treiben, auseinandersetzen muss. Chinas Unternehmen stehen nicht mehr vor den Toren Deutschlands, sondern gehen schon seit einiger Zeit relativ geräuschlos hindurch und beginnen, ihre Marktchancen systematisch wahrzunehmen. Dabei greifen sie i. Allg. auf eingeführte deutsche Unternehmen zurück – politisch und finanziell wohlwollend vom chinesischen Staat unterstützt. Entsprechend suchen M&A-Unternehmen für chinesische Mandanten nach verkaufsbereiten deutschen Mittelständlern. Es ist absehbar, dass die bisherigen chinesischen Direktinvestitionen von 2 – 2,5 Mrd. in Deutschland und die Zahl der mehr als 700 deutschen Firmen mit chinesischem Kapital demnächst stärker ansteigen werden. Dabei stehen heute nicht mehr nur der Wunsch nach Technologieerwerb bzw. -transfer im Vordergrund, sondern die



Übernahme von einheimischen Unternehmen mit guten Absatzkanälen im deutschen bzw. EU-Markt.

Chinesische Unternehmen: Dynamische und innovative Wettbewerber

Deutsche Wettbewerber müssen zukünftig verstärkt damit rechnen, dass diese „chinesischen“ Unternehmen besonders innovativ, flexibel und schnell am Markt agieren werden. Handlungsalternativen werden ausprobiert und pragmatisch angewandt oder wieder verworfen und das alles viel schneller, als deutsche Mittelständler es oft gewohnt sind. Hinzukommt, dass es chinesischen Unternehmen auch nicht, wie oft unterstellt, an „Kreativität“ mangelt. Im Gegenteil, sie sind gewohnt, entsprechend der konfuzianischen Lehre, permanent zu lernen, und bereit, östliche und westliche Erfahrungshorizonte zu neuen Handlungsweisen/Geschäftsmodellen zu synkretisieren.

So werden sie häufig nicht nur Trends schneller erkennen als rein westlich orientierte Unternehmen, sondern vermehrt Trends selbst bestimmen. Chinesische Unternehmen sind stärksten Preiswettbewerb gewohnt. Sie werden den (Niedrig-)Preis auch hier auf dem deutschen/europäischen Markt als herausragendes Wettbewerbsinstrument konsequent einsetzen.

Wir müssen damit rechnen, dass in bestimmten Marktbereichen auch eigene Absatz- und Distributionskanäle aufgebaut werden. So sind eigene Modehaus- und Spielwaren-Geschäftsketten schon in der Planung, gefolgt von eigenständigen Vertriebsformen für chinesische Weiße Ware, Elektronik und Pkw. Dabei wird die Marktstellung einzelner chinesischer Unternehmen in Deutschland durch ihre besondere Kompetenz zum „net-working“ gestärkt, d.h. sie verstehen es, systematisch Netzwerke, auch Branchen übergreifend, aufzubauen und konsequent zu nutzen.

Um gegen diese neuen Wettbewerber im Markt bestehen zu können, müssen wir von ihnen lernen – nicht nur Unternehmen, sondern auch Studenten der Betriebswirtschaftslehre. Leider wird immer noch unterschätzt, wie stark unser zukünftiges Wirtschaftsleben durch das chinesische Phänomen geprägt werden wird.

Übrigens, wer (Studierender oder Professor) weiß, dass es an der LMU ein BWL-Wahlfach „China – Wirtschaft und Gesellschaft“ gibt? Mit 1 - 2 Teilnehmern pro Semester fehlt es noch an der entsprechenden Resonanz. Das Thema „China“ kann nicht „ausgesessen“ werden!

Dietrich Habne, Alumnus

Der Mix macht's. Da ist sie in ihrem

Element. Zunächst setzte sie

das Produkt-Portfolio für ein

Healthcare-Unternehmen neu

zusammen. Danach untersuchte

sie die **Chancen**

europäischer Bierbrauer in China.

Ein gutes Rezept **für ihre**
Zukunft.

Schön vielfältig, das Leben **bei**

Roland Berger Strategy Consultants.
Interessiert? www.rolandberger.com

Roland Berger
Strategy Consultants

LMU Management Alumni berichtet

Firmenmitglied KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG unterstützt das Netzwerk LMU Management Alumni seit dessen Gründung



Die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist eine der so genannten big four in der Wirtschaftsprüfungsbranche. Alle vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind Firmenmitglied im Alumni-Netz der Fakultät für Betriebswirtschaft – KPMG ist aber als erste der big four im Juni 2003 vor der offiziellen Gründung dem Netzwerk LMU Management Alumni beigetreten.

Die Initialen von KPMG stehen für die Gründerväter der Gesellschaft: Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler. Als Verbund rechtlich selbstständiger, nationaler Mitgliedsfirmen ist KPMG International mit ca. 100.000 Mitarbeitern in 144 Ländern eines der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Unternehmen in diesem Geschäftsfeld und ist mit ca. 7.000 Mitarbeitern an über 20 Standorten präsent. Die Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Sektoren hat KPMG eine geschäftsbereichsübergreifende Branchenspezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen der Spezialisten von KPMG weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

KPMG unterstützt das Netzwerk LMU Management Alumni und somit die Fakultät für Betriebswirtschaft neben der Firmenmitgliedschaft unter anderem mit der Stiftung des Förderpreises für den besten Absolventen eines Abschlussjahrganges. Etwa 25 Mitglieder im Netzwerk LMU Management Alumni arbeiten bei KPMG.

Florian Habermann

Portal myLMUAlumni Netzwerk LMU Management Alumni geht online

Das Netzwerk LMU Management Alumni konnte im November 2005 mit seiner Online-Plattform myLMUAlumni an den Start gehen. In Zusammenarbeit mit den Sponsoren Deloitte & Touche GmbH



Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, LHI Leasing GmbH und TÜV SÜD AG ist es der Fakultät für Betriebswirtschaft nun möglich, den Alumni eine moderne und leistungsfähige Plattform zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es, die Mitglieder des Netzwerkes LMU Management Alumni über den Studienabschluss hinaus mit einem attraktiven Angebot zu begleiten und so ein herausragendes Ehemaligen-Netzwerk zu schaffen.

Die Plattform – ein Produkt des in diesem Bereich in Deutschland führenden Anbieters Implem – stellt eine Fülle an Funktionalitäten rund um das Alumni-Networking zur Verfügung. Die Mitglieder können Ihr persönliches Profil mit Lebenslauf und Foto einstellen, sie können andere Mitglieder nach verschiedensten Kriterien gefiltert finden und mit ihnen über verschiedene Wege (Instant messenger, E-Mail) in Kontakt treten oder auch eigene Inhalte wie z.B. Fotogalerien oder Texte in das System einstellen. Die Jobbörse, der Merchandise-Shop, das Alumni-Forum und die zahlreichen redaktionellen Bereiche bieten den Mitgliedern viele Möglichkeiten rund um das Thema BWL, um auch nach dem Studium „up to date“ zu bleiben.

Florian Habermann

„Alumni goes Commerce“ Die Fakultät und das Alumni-Netz bieten Merchandise-Artikel an

Jeder Studierende und Absolvent hat lange darauf gewartet – jetzt ist es endlich soweit: Alumni goes commerce! Passend zum Fußball-WM-Jahr gibt es den Alumni-Fußball in den Fakultätsfarben dunkelblau und weiß. Der praktische Kaffee-Trinkbecher hält nicht nur das Getränk warm, sondern vermindert auch die Ausschütt-Gefahr durch eine feste Abdeckung und eine überall zu befestigende Halterung. Das Polo-Shirt in Hellblau steht Frauen und Männern gleich gut – ein wirkliches Unisex-Kleidungsstück! Das Visitenkartenetui ist mit der jahrgangsspezifischen Gravur „Abschlussjahr 2005/06 versehen. Erstmals kann jeder eine Photo-CD von der Akademischen Abschlussfeier vom Wintersemester 2005/06 bestellen – eine schöne Erinnerung für alle Teilnehmer! Weitere Artikel sind in Planung. Jeder Interessierte kann sich auf der Homepage des Netzwerkes LMU Management Alumni über die neuesten Merchandise-Artikel informieren und diese bestellen.

Florian Habermann



www.bwl.alumni.lmu.de



Get together beim 31. Münchener Marketing-Symposium

31. Münchener Marketing-Symposium Marketing 2010: Impulse für das Marketing der Zukunft!

Für die ca. 800 Tagungsgäste des 31. Münchener Marketing-Symposiums setzte Gastgeber und Key Note Speaker Professor Anton Meyer (LMU München) am 8. Juli 2005 Impulse für Marketing und Unternehmensführung der Zukunft: Acht Guest Speaker aus Wissenschaft und Wirtschaft beleuchteten die Zukunft des Marketings aus den Perspektiven Medien, Consumer Behaviour, Technology, Branding und Business. Peter Christmann (Vorstand Sales und Marketing ProSiebenSat.1 Media AG) gab Einblicke in die Zukunft der Medien, die zunehmend durch innovative, interaktive und integrative Werbe- und TV-Formate getrieben wird. Eric Achtmann (Managing Partner PolyTechnos Venture-Partners GmbH) erläuterte die wesentlichen Technologien der Zukunft und deren Bedeutung für das Marketing. Thomas Reuther (Geschäftsführer Danone Deutschland GmbH) plädierte für den Ansatz des 360°-Marketing als Zukunftsmodell der Markenführung. Professor Christian Blümelhuber (Solvay Business School der Université Libre de Bruxelles) erläuterte, wie es Unternehmen trotz zunehmendem Marketing-Overload schaffen können, in die Köpfe und Herzen der Kunden zu gelangen. Besonderes Highlight des Programms war Special Guest Dr. Kjell Nordström (Associate Professor Stockholm School of Economics) – weltweit anerkannter Managementvordenker und internationaler Bestseller-Autor der Bücher „Funky Business“ und „Karaoke Capitalism“. Abgerundet wurde das 31. Münchener Marketing-Symposium mit Insights aus der Unternehmenspraxis von Gerhard Mayrhofer (Senior Vice President Sales & Marketing, Member of the Board O2 (Germany) GmbH & Co. OHG), Professor Uwe Specht (Persönlich haftender geschäftsführender Gesellschafter Henkel KGaA) und Frank Trurnit (Geschäftsführer TRURNIT & PARTNER VERLAG GmbH).

Das 32. Münchener Marketing-Symposium findet am 14. Juli 2006 statt. www.marketingworld.de

Drittes Symposium des PuCnet Alumni Festliche Ehrungen und hochkarätige Vorträge prägen kurzweiligen Abend

Nach den großen Erfolgen der beiden vergangenen PuCnet Symposien fand am 3. Dezember 2005 das dritte Symposium im Freskensaal der Ludwig-Maximilians-Universität statt. Auch in diesem Jahr nutzten mehr als 100 geladene Gäste die Möglichkeit, am interessanten Vortragsprogramm, der feierlichen Verleihung des Kurt-Fordan-Diplomarbeitspreises sowie einer stimmungsvollen Abendveranstaltung mit Buffet im Restaurant „Cream“ teilzunehmen.

Nach dem Sektempfang und der offiziellen Begrüßung durch Professor Hans-Ulrich Küpper präsentierte Peter Niedermayer, Managing Director bei BearingPoint, die Kooperation seines Unternehmens mit dem IPC im Rahmen der Veranstaltung „Controlling mit SAP“ und zeigte auf, welchen Nutzen sein Unternehmen daraus ziehen kann.

Den ersten Höhepunkt des Programms bildete wie auch schon in den vergangenen Jahren die feierliche Verleihung des mit 5.000 dotierten Kurt-Fordan-Diplomarbeitspreises. Der diesjährige Preisträger Christian Multerer, inzwischen Mitarbeiter von Professor Günther Friedel an der Universität Mainz, befasste sich im Rahmen seiner Diplomarbeit mit Steuerungsproblemen in Krankenhäusern.

„Sanierung – eine Funktion von Mut?“ war der Titel des anschließenden Festvortrags, in welchem Dr. Andreas Georgi, Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, interessante Einblicke in Erlebnisse und wichtige Entscheidungssituationen im Rahmen seiner persönlichen Erfahrung mit Sanierungsaufgaben gewährte. Er erläuterte auf mitreißende Art und Weise, warum seiner Ansicht nach Sanierung keine Funktion von Mut, sondern eher eine Frage des „Stehvermögens“ sei.

Die äußerst positiven Stimmen nach dem Symposium sowie die stetig steigende Zahl an PuCnet Mitgliedern spiegeln das große Interesse der Alumni am Netzwerk wider und machen deutlich, dass sich insbesondere die jährlichen Symposien als gern und gut besuchte Veranstaltungen etablieren konnten.



Die diesjährigen mit „sehr gut“ ausgezeichneten Diplomanden Preisträger Christian Multerer, Kai Sandner, Alexander Eisele, Isabel Meier mit Hans-Ulrich Küpper (vorn)

Munich Workshop
for Accounting and Auditing
Wintersemester 2005/2006



Wolfgang Ballwieser und
Marc Castedello

Das Institut für Rechnungswesen und Prüfung an der Ludwig-Maximilians-Universität München unter Leitung von Professor Wolfgang Ballwieser veranstaltete im Wintersemester 2005/2006 erneut die Vortragsreihe Munich Workshop for Accounting and Auditing. Die Veranstaltung bildet ein Diskussionsforum von Wissenschaft und Praxis für aktuelle Fragen der Rechnungslegung, Unternehmensbewertung und Prüfung.

Eva-Maria Lueger von Booz Allen Hamilton, München, sprach im Dezember 2005 über „Schritte zur Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act – vom Projekt zum gelebten Prozess“. Marc Castedello, Partner der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfung, München, referierte am 1. Februar 2006 über „Praktische Umsetzung des IAS-Impairmenttests“. Beide Veranstaltungen wurden sowohl von Studierenden als auch Praktikern sehr gut besucht und fanden eine rege Vertiefung im anschließenden Gespräch zwischen Teilnehmern und Referenten.

Die Vortragsreihe findet auch in den kommenden Semestern statt. Bitte informieren Sie sich im Internet unter <http://www.rwp.bwl.uni-muenchen.de/kontakte/mwaa.html> über aktuelle Vorträge und Referenten.

Management im Gesundheitssystem
Sommersemester 2005 und Wintersemester 2005/2006

Auch in den vergangenen zwei Semestern konnten erneut namhafte Praktiker zur öffentlichen Vortragsreihe am Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen von Professor Reiner Leidl gewonnen werden. So wurden neben Florian Fischer, Geschäftsführer der MedVenture Partners, Uwe Lützelberger, Leiter Pricing und Reimbursement, sowie Andreas Heigl, Senior Manager Gesundheitspolitik, beide von GlaxoSmithKline Deutschland begrüßt. Rainer Schommer, geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Oberender & Partner, stellte die strategische Portfolio-Optimierung anhand von zwei Beispielen aus der Beratungspraxis im Klinikmarkt vor. Sein Unternehmen ist auf Expansionskurs und zeigte sich an dem Ausbildungsprofil

der Studierenden des Faches Betriebswirtschaftslehre sehr interessiert. Helmut Platzer, Vorsitzender des Vorstandes der AOK Bayern, stellte die Bedeutung der Herstellung von gleichen Wettbewerbsbedingungen innerhalb der gesetzlichen Krankenkassen in den Fokus seiner Ausführungen. Es ist vorgesehen, an dieser offenen, gut besuchten Veranstaltung, die den Teilnehmern einen Einblick in die verschiedenen Tätigkeitsspektren der Referenten ermöglicht, festzuhalten.

www.health.bwl.uni-muenchen.de

11. Münchener Konzernworkshop
Wintersemester 2005/2006: Europäische Konzernformen im Wettbewerb

Bereits zum elften Mal veranstaltete das Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht (Professor Manuel René Theisen) im Oktober 2005 den Münchener Konzern-Workshop im Literaturhaus. Auch in diesem Jahr konnten wieder zahlreiche Vertreter aus Theorie und Praxis gewonnen werden, die sich aus verschiedenen Perspektiven der neuen Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) und dem zunehmenden Wettbewerb europäischer Konzernformen widmeten.

Nach der Eröffnung der Tagung durch Professor Manuel René Theisen erläuterte Peter Hemeling (Allianz AG) die Gründe, die aus Sicht eines deutschen Konzerns für die wenige Wochen zuvor von der Allianz AG beschlossene Umwandlung in eine SE sprechen. Im Anschluss daran referierte Professor Horst Eidenmüller (Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Deutsches, Europäisches und



Internationales Unternehmensrecht) über die Frage „Wer wird das EU-Delaware?“ und den Wettbewerb der europäischen Gesellschaftsrechte. Siegfried Schwung (DaimlerChrysler AG) befasste sich mit der Thematik „Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) – Erweiterung der Gestaltungsspielräume aus Unternehmenssicht“. Professor Martin Wenz (Hochschule Liechtenstein, Vaduz) erläuterte verschiedene Möglichkeiten, eine SE zu gründen und einige Beispiele aus der Unternehmenspraxis, gefolgt von Thomas Scheipers (Deloitte), der die Möglichkeiten internationaler Konzerne aufzeigte, wie diese ihre Organisationsstrukturen steueroptimal gestalten können.

Nach der Mittagspause hatte jeder Teilnehmer die Chance, an zwei von vier Arbeitskreisen teilzunehmen. Wolfgang Caspers (Hochschule Liechtenstein, Vaduz) leitete einen Workshop, der sich mit dem liechtensteinischen Gesellschaftsrecht befasste, Klaus Eicker und Oswald Rohrer (beide Ernst & Young) thematisierten aktuelle steuerliche Probleme bei der Sitzverlegung ins EU-Ausland. Der Arbeitskreis unter der Leitung von Florian Eisele (Haarmann, Hemmelrath & Partner) thematisierte verschiedene Formen der Umwandlung von internationalen Konzernunternehmen, und der Arbeitskreis von Christoph Lorenz (KPMG) beschäftigte sich mit den steuerlichen Implikationen von Fusionsverlagerungen innerhalb der EU. Abgeschlossen wurde die Veranstaltung mit einer kontrovers geführten Diskussion, die mit einem einleitenden Statement von Volker Triebel (RAe Lovells) eröffnet wurde und die Frage „Ist die englische Limited die bessere Alternative zur deutschen GmbH?“ erörterte.

Best Brands College
Starkes Branding
braucht innovative Ideen

Erstmals war die best brands Preisverleihung mit einem fachlichen Tageskongress verbunden. In Kooperation mit Gastgeber Professor Anton Meyer, Executive Director des Center on Global Brand Leadership München, vermittelten hochkarätige Referenten in universitärer Atmosphäre unter dem Motto „Starkes Branding braucht innovative Ideen“ die neuesten Entwicklungen und zukünftigen Trends im Bereich Markenforschung und Markenführung. So referierten Florian Haller (Geschäftsführer der Serviceplan Agenturgruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG) und Siegfried Högl (Sprecher der Geschäftsführung GfK Marktforschung) über die Erfolgsfaktoren starker Innovationen. Andrea Malgara (Geschäftsführer SevenOne Media) und Harald Fritzsche (Leiter GWP-Marketing-Service) sprachen über die Effektivität



multimedialer Kommunikation. Als Key Note Speaker traten Erich Joachimsthaler (CEO Vivaldi Partners), Professor Bernd Schmitt (Columbia Business School New York), Professor Christian Blümelhuber (Solvay Business School der Université Libre de Bruxelles) sowie einige weitere Referenten des Center on Global Brand Leadership auf.

„best brands – das deutsche Markenranking“ ist eine Initiative von Serviceplan, GfK Marktforschung, Wirtschaftswoche, SevenOne Media, dem Markenverband und GWP.
www.bestbrands.de
www.marketingworld.de

Premium-Seminar des Center on
Global Brand Leadership und der
Columbia Business School

Zum zweiten Mal veranstaltete Professor Bernd Schmitt von der Columbia Business School New York (Executive Director des Center on Global Brand Leadership New York) in Zusammenarbeit mit Professor Anton Meyer (Executive Director des Center on Global Brand Leadership München) ein fünftägiges Premium-Seminar zum Thema i-Customer Experience Management. Das Seminar richtete sich insbesondere an Executive MBA-Studierende der Columbia Business School und ausgewählte Studierende des Instituts für Marketing. Es wurde in ansprechender Atmosphäre im Fressensaal der wirtschaftswissenschaftlichen Bibliothek an der Ludwig-Maximilians-Universität München veranstaltet.

Zu den Höhepunkten des Premium-Seminars zählten die exzellenten Vorträge von, mit dem Institut für Marketing eng verbundenen Persönlichkeiten und Unternehmen: Es sprachen Nicholas Georghiou (Head of Corporate Culture and Events, Corporate Development and Communication, O2 (Germany) GmbH & Co.OHG), Florian Haller (Geschäftsführer der Serviceplan Agenturgruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG), Johan Jervoe (Head of Marketing, McDonalds Germany), Martin Marganus (Vice President Group Marketing, Allianz AG) sowie Rolf Glöckler (Anfang der 90er Jahre stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Löwenbräu Holding und bei der Löwenbräu AG für die operative Führung des Geschäfts zuständig).

www.globalbrands.org
www.marketingworld.de

Absolventen des Sommersemesters 2005



Absolventen des Wintersemesters 2005/2006



International Students' Analogy Rating

Die „ISAR-Studie“ 2005/2006

Im Herbst 2005 wurden 40 Studierende der Fakultät für Betriebswirtschaft, die zu dieser Zeit gerade ein Auslandssemester an einer Partneruniversität absolvierten, per E-Mail mit der Frage „Ganz spontan, ohne großes Nachdenken: Was sind zwei, drei Dinge, die Euch im Studium an Eurer Gastuniversität besser gefallen als in München, und andersrum, was gefällt Euch aus der Ferne betrachtet in München besser als an Eurer Gastuniversität?“ konfrontiert. Die bewusst lockere, informelle Formulierung sollte dazu beitragen, den Effekt der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung möglichst klein zu halten. Nahezu 100% der Angeschriebenen antworteten innerhalb von drei Tagen. Die exzellente Rücklaufquote weist auf ein hohes Involvement der Probanden hin.

Auffällig ist insbesondere, dass die zentralen Ergebnisse unabhängig davon sind, mit welcher Partneruniversität die Münchener Verhältnisse verglichen werden.

Münchens fundierte Ausbildung

Fast alle Befragten bewerteten die fundierten, theoriegestützten Lehrinhalte als klaren Pluspunkt der Ausbildung an der Fakultät für Betriebswirtschaft. Zudem werden die Dozenten als im Durchschnitt besser ausgebildet wahrgenommen. Darüber hinaus wird häufig lobend erwähnt, dass die Lehrveranstaltungen besser strukturiert und gut durch Skripten aufbereitet sind. Im internationalen Vergleich werden die Münchener Lehrveranstaltungen somit als im positiven Sinn anspruchsvoll empfunden und von den Studierenden im Hinblick auf eine fundierte Ausbildung geschätzt.

„Ganz spontan, ohne großes Nachdenken: Was sind zwei, drei Dinge, die Euch im Studium an Eurer Gastuniversität besser gefallen als in München, und andersrum, was gefällt Euch aus der Ferne betrachtet in München besser als an Eurer Gastuniversität?“

Dagegen werden viele Aspekte, die sich letztlich unter dem Stichwort „schlechte Betreuungsrelation“ zusammenfassen lassen, als nachteilig wahrgenommen. Offensichtlich lässt der direkte Vergleich durch das Studium an kleineren Business Schools die bekannten, negativen Phänomene, die mit einer Ausbildung an einer Massenuniversität verbunden sind, noch deutlicher hervortreten. Als besonders positiv an ihrer Gastuniversität nennen viele Befragte das Lernen in kleineren, interaktiven Gruppen sowie ein weniger distanziertes Verhältnis zu den Professoren. Darüber hinaus werden solche Lehrveranstaltungen, bei denen die Benotung

auf Basis mehrerer, kleinerer Teilleistungen vorgenommen wird, als angenehmer empfunden, als die klassische, in München insbesondere im Grundstudium vorherrschende Abschlussklausur. Einmal wurde zudem eine deutlich schnellere Korrektur von Prüfungsarbeiten als Vorteil an der Gastuniversität angeführt.

Infrastruktur, Bürokratie, Dress-Code

Bei der Beurteilung der Infrastruktur liegt die Fakultät für Betriebswirtschaft im Mittelfeld. Aspekte wie Bibliotheksausstattung, Rechnerzugang und Sportstätten werden von einzelnen Studierenden als vorteilig, von anderen dagegen als nachteilig im Vergleich zu den Partneruniversitäten genannt.

Von den Befragten wurden zudem weitere Aspekte thematisiert, die nicht direkt dem Bereich der Lehre zuzurechnen sind, offensichtlich aber so relevant für die Studierenden sind, dass sie Erwähnung fanden. So mussten einige der Befragten mit Erstaunen erkennen, dass Deutschland keineswegs Spitzenreiter in Sachen Bürokratie ist: „Man fühlt sich wie bei ‚Astrix und Obelix erobern Rom‘ – ‚Passierschein A-38, wie er im neuen Rundschreiben B-65 festgelegt ist‘ ...“ Auch wurden manche der Münchner Studierenden wohl von nationalen Gegebenheiten ihrer Gastländer so überrascht, dass es zu Anpassungsschwierigkeiten kam: „Nur ein Anzug im Gepäck war in Anbetracht der allgemeinen Kleiderordnung eindeutig zu wenig“, oder auch „Bilanzen andersrum? Aber klar, wir sind ja schließlich in Großbritannien!“

Regional differenziert fällt insbesondere auch die Beurteilung der Mensen aus. Während deren Qualität in Italien, Frankreich und der Schweiz so gut ist, dass die Studierenden diesen Aspekt als erwähnenswert erachten, fehlen ähnliche Statements von Studierenden, die in Großbritannien, den Beneluxländern und Skandinavien studieren. Last but not least fanden sich auch Statements zur optischen Qualität der Kommilitonen. Demnach schneiden

die männlichen Studenten in München vergleichsweise besser ab als ihre internationalen Kollegen. Dagegen zeichnet sich bei den Studentinnen ein schwacher Trend zugunsten der Schwedinnen ab. Diese Aspekte sollen hier nicht weiter vertieft werden, auch wenn von ihnen ein potentieller Einfluss auf die Zufriedenheit einzelner mit ihrer Studiensituation vermutet werden kann.

Ihre Ausgestaltung entzieht sich aber weitestgehend unserem Einfluss und wird daher im Hinblick auf eine Verbesserung der Qualität der Lehre als nicht entscheidungsrelevant betrachtet.

Grundsätzlich hat sich aber wieder einmal gezeigt, dass ein Perspektivenwechsel zum einen dazu beitragen kann, von anderen zu lernen, aber auch – wie es eine Studentin ausdrückte – das, was man hat, wieder schätzen zu lernen! Auch in diesem Sinne sollte uns die weitere Internationalisierung des Studiums stets ein wichtiges Anliegen bleiben.

Karin Stenke



Sum dolum quam dolese feugait vullum-sandre f

euipissent ipis adio odolorperit am zzrirem quatum iure minis nibh et, verat amcommodiat, volortin ut ute dipsum incilisci tat, vel dolortie molor sum irit wis ad exer iustrud eu facipit praesed magna consenit nulpul lobore eraesto con henis nim dolorper iusto od exer suscin ut iureet vullan hendionummod tate ex erci- dui blaor amet, quipis non vel ullum euis duismodolore essis aut luptat nostrud tat, commy nullupt ationulla consequate dipis at exercin

Considering Studies at Washington State University in the USA

A Semester at Washington State University's College of Business and Economics



Students at the Munich School of Management are encouraged to explore opportunities to study abroad. Professor Lothar A. Kreck, who was a guest for several semesters at Munich, invites undergraduates to consider the College of Business (CB) at Washington State University in the northwestern United States. He retired from the CB in 1997, but retains an

office on campus and close ties to the College.

The undergraduate business program features nine major fields of study: accounting, accounting and information systems, entrepreneurship, finance, hospitality business administration, international business, management and operations, management information systems, and marketing. Facilities are designed for active, collaborative learning as well as the wide-spread use of wireless computers. Professors who are leading researchers in their disciplines work closely with students. Internationalization and studies that foster an understanding of global cultures and industry are highlights of the program, says Kreck, who was a professor and administrator in the business college for 26 years.

Jutta Tobias, a WSU student from Stuttgart, appreciates working closely with her professors. "What struck me most when I arrived at WSU was that professors here seem to ake a more active interest in their students. And, students don't hesitate a bit about contacting their professors if they have any problems."

The business college at WSU is among a select group of about 130 worldwide offering accredited programs at the undergraduate, Masters, MBA, and Ph.D. levels. The College is ranked among the top ten undergraduate business programs at public universities in the western United States. The Entrepreneurship and the International Business programs are among the top 25.

Earning an MBA

WSU recently reconstructed its Master of Business Administration to be a two-year program focused on the management of inno-

vation. It provides hands-on, real-world experiences to top students with diverse undergraduate areas of study.

World-class, prominent professors will guide student cohorts in lessons on emerging technologies and the use of problem-solving approaches to engage learning about managerial leadership, accounting, finance, marketing, operations and organization management, information systems, and services management.

MBA student learn strategic management with an emphasis on effective communication and teambuilding. The program provides opportunities for interaction with industry through executives visiting campus, special projects, and mandatory internships.

"We are interested in attracting students who are passionate about becoming leaders, innovators, and entrepreneurs in the global environment," says Eric Spangenberg, Dean of the College of Business. "Part of the vision of our College is to provide high-quality graduate programs. We have a goal to integrate technology throughout our curriculum. Students in our new MBA program will have a rich experience that prepares them for a successful future wherever they choose to live and work around the globe."

Christof Schneider, a student in advanced business studies from Kassel, enjoys his WSU experience. "Studying at WSU gives me the opportunity to learn in a very personal environment with world class, prominent scholars and to build a worldwide network of colleagues."

Earning a Ph.D.

Doctoral students in business at Washington State University work side-by-side with world-renowned professors on research and teaching projects in a stimulating, collegial environment. Ph.D. students may concentrate their studies in one of five areas: accounting, finance, marketing, management and operations, or management information systems.

Ph.D. candidates complete a minimum of 48 hours of graded coursework and 24 hours of research coursework in addition to a final dissertation. Competitive assistantships and scholarships are available to select graduate students. CB Ph.D. graduates obtain desirable positions around the globe: in 2005, new Ph.D. graduates were placed at universities in Thailand, South Korea, Ohio, New Jersey, Pennsylvania, and Texas.

Lothar A. Kreck

Please address inquiries to:
Deborah Brood: brood@wsu.edu

Englischsprachige Pflichtveranstaltungen

Ein Pilotprojekt des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung

Seit Oktober 2005 bietet das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung seine Pflichtveranstaltungen in ABWL, SBWL und Bachelor-Studiengang in englischer Sprache an. Dazu Professor Manfred Schwaiger, Vorstand des IMM: „Es ist schon etwas komisch, als muttersprachlich Deutscher vor fast ausschließlich ebenfalls deutschsprachigen Zuhörern seine Vorlesung auf Englisch zu halten. Andererseits haben wir im Kollegium beschlossen, nach und nach unser Angebot an englischsprachigen Veranstaltungen über die Beiträge von Gastdozenten hinaus auszuweiten. Zum einen werden wir nur so in der Lage sein, hochqualifizierte ausländische Kandidaten zu einem Studium der Betriebswirtschaftslehre in München zu bewegen – bis jetzt scheitert das ja in vielen Fällen an der Sprachbarriere. Zum anderen sehen wir in vielen Großunternehmen, dass im Zeitalter der Globalisierung nicht nur die schriftliche Korrespondenz, sondern auch ein Großteil der Geschäftsbesprechungen in Englisch absolviert werden. Wir tun unseren Studierenden keinen Gefallen, wenn wir sie nicht rechtzeitig auf diese Situation einstellen und sie entsprechend vorbereiten.“

In der Tat verlangen immer mehr Unternehmen – und zwar nicht nur die genannten Großunternehmen – verhandlungssicheres Englisch von ihren (künftigen) Mitarbeitern. Und allein eine gute Abiturnote in Englisch kann das nicht sicherstellen. Zum einen ist das Schulenglisch stark auf Literatur und allgemeine Konversation und wenig auf Fachbegriffe aus der Betriebswirtschaftslehre ausgerichtet. Zum anderen besteht ein großer Unterschied zwischen der fehlerfreien Rezeption englischer Texte und der Teilnahme an einer Vertragsverhandlung in englischer Sprache. Veranstaltungen in englischer Sprache leisten hier in zweierlei Hinsicht wertvolle Beiträge: Studierende werden angehalten, sich in Englisch an der Diskussion zu beteiligen, und sie müssen zur Nachbereitung des Stoffes englische Fachartikel lesen. „Bei den Studierenden war die Reaktion geteilt: Einerseits mussten wir feststellen, dass die Hörerzahl mit der Umstellung doch erheblich gesunken ist – wir schätzen den Schwund auf ca. 40-50% in der SBWL, und noch etwas mehr

in der ABWL. Und selbst die verbliebenen Studentinnen und Studenten haben das Angebot sehr kontrovers kommentiert“, meint Schwaiger. Während die Evaluation der ABWL-Veranstaltung „Decision Theory“ mit 2,0 bzw. 1,7 (im Schulnotensystem) für Veranstaltung und Dozent sogar noch etwas besser als früher in der deutschen Version bewertet wurde, fielen die meisten Bewertungen in der SBWL, „Market Analysis“ im Vergleich zu Vorjahren eine volle Notenstufe ab. Eine Erklärung für diese Diskrepanz ist sicher, dass die Studierenden in der ABWL Wahlmöglichkeiten haben und das Angebot leicht umgehen können. So verblieben nur wenige (rund 60 Hörer, aber 140 Klausurteilnehmer!), dafür besonders interessierte und motivierte Studierende in der ABWL, die es wertschätzen, mit entsprechenden Einträgen im Zeugnis zu dokumentieren, dass Sie englischsprachigen Veranstaltungen zu folgen in der Lage waren. In der SBWL dagegen waren viele Studierende quasi gefangen, weil sie bereits in vorangehenden Semestern Pflichtpunkte erworben hatten und die „Market Analysis“ zur Komplettierung der SBWL hören müssen. Die offenen Bemerkungen zeigen zudem, dass die Studierenden dem neuen Veranstaltungskonzept, das sich eng an amerikanische Vorgaben anlehnt und auf keine deutschsprachige Literatur mehr verweist, noch vergleichsweise ablehnend begegnen. Soweit die Sicht der Studierenden.

Und wie sieht es auf Seiten der Dozenten aus? Dazu Professor Manfred Schwaiger: „Der Aufwand, eine deutsche auf eine englische Veranstaltung umzustellen, ist enorm, es ist ja nicht mit der reinen Übersetzung getan, man muss sich auch auf die englischen/amerikanischen Lehrbücher umstellen. Hier haben wir dazugelernt, und einige Kritikpunkte aus der Evaluation, z.B. zur Abstimmung zwischen englischsprachiger Vorlesung und deutschsprachiger Übung oder zum Timing der Bereitstellung der Charts im Internet, sind absolut nachvollziehbar. Wir nehmen die kritischen Stimmen sehr ernst und überlegen, wie wir das in Zukunft behandeln wollen. Solange aber der Großteil der Studierenden Pflichtveranstaltungen in Englisch ablehnt – und auch das zeigten die Evaluationsbeiträge –, könnten wir uns im Bachelor auf Wahlveranstaltungen in Englisch beschränken. Ich verspüre da keinen missionarischen Eifer und will das mit einigen maßgeblichen Personen auf Arbeitgeberseite nochmals diskutieren. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden sicher Einfluss auf unsere Entscheidung haben; im Übrigen haben wir nun ja den Vorteil, fertige Konzepte für beide Varianten in der Schublade zu haben und flexibel reagieren zu können. Bis dahin werden wir wohl die englische „Market Analysis“ im European Master of Science-Programm lassen, das wir zusammen mit Lyon und Birmingham gerade entwickeln.“



Manfred Schwaiger

Von der Hochschule ins eigene Unternehmen Die LMU als Kaderschmiede für Unternehmer

Deutschland fehlen Unternehmer. Diesem insbesondere wirtschaftspolitisch als problematisch anerkannten Sachverhalt begegnet das ODEON Center for Entrepreneurship an der LMU durch praxisorientierte, strukturierte Unternehmergeausbildung.

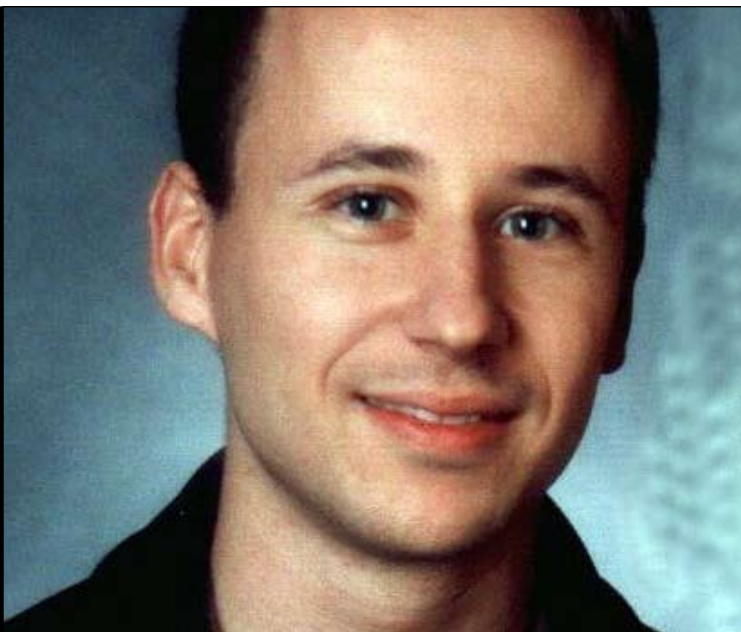
Kann man Unternehmer ausbilden? Kann man Studierende zu Unternehmern ausbilden – etwa so wie zu Finanzfachkräften oder zu Controllern? Zahlreiche Forschungsprojekte haben gezeigt, dass die unternehmerische Haltung von Menschen unmittelbar mit deren Sozialisierung verbunden ist und „unternehmerisch Sein“ ein Persönlichkeitsmerkmal ist. Die Entscheidung, als Unternehmer tätig zu werden, hängt jedoch keineswegs allein von der grundsätzlichen Disposition des „unternehmerisch Seins“ ab. Es bedarf vielmehr der Faszination, der erfolgreichen Vorbilder und der konkreten unternehmerischen Möglichkeiten, um vom „unternehmerisch Sein“ zum „Unternehmer sein“ zu gelangen. Das ODEON Center for Entrepreneurship verfolgt das Ziel, Studierende der Betriebswirtschaftslehre aber auch anderer Studienrichtungen für das „Unternehmer Sein“ zu begeistern. Sie sollen zudem lernen, unternehmerische Möglichkeiten zu erkennen, Geschäftsideen zu bewerten und Schritt für Schritt umzusetzen.

„Unternehmer sein“ ist in Deutschland erstrebenswert Noch immer hört man in Deutschland vorwiegend mahnende Stimmen, wenn es um das Thema Unternehmensgründungen geht: „Zu gefährlich“ – „Zu hohe bürokratische Hürden“ – „Zu starke Abhängigkeit von Investoren“ – „Zu hoch die Opportunitätskosten des sicheren Jobs bei der altherwürdigen Deutschland AG“ heißt es da. Das alles ist nicht von der Hand zu weisen, doch in jedem dieser Punkte liegt die oft verkannte Chance, in Deutschland zum erfolgreichen und angesehenen Unternehmer zu werden.

„Zu gefährlich.“: Etwa 40% aller neu gegründeten Unternehmen überleben die ersten fünf Jahre nicht. Die offensichtliche Chance liegt darin, unter den verbleibenden 60% sein zu können, was insbesondere dann möglich ist, wenn sich gut ausgebildete, erfahrene Unternehmertypen in einem Gründerteam zusammentun. Der Lohn des



„Der Kurs I-Plan vermittelte das strukturierte Durchdenken einer realen Geschäftsidee. Diese Herausforderung weckte und verstärkte den „entrepreneurial spirit“ in unserem Team.“ (Stefan Jelinek, Student der Betriebswirtschaftslehre)



„Im Seminar B-Plan konnte ich, obwohl ich als Naturwissenschaftler nur wenige betriebswirtschaftliche Kenntnisse habe, innerhalb kurzer Zeit interaktiv und praxisbezogen lernen, wie man aus einer einfachen Geschäftsidee einen wohl durchdachten Businessplan erstellt. Besonders wertvoll waren außerdem die neuen Kontakte zu Partnern aus der Praxis, die während des Seminars entstanden sind, und die professionelle Orientierungshilfe der Kursbetreuer.“ (Stefan Schiefer, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Nano-Science – CeNS)



„Ich kann das Seminar I-Plan nur weiterempfehlen, da es für mich die Herausforderung und die Chance bot, an der Konzeption einer realen Unternehmensgründung mitzuarbeiten und die Gründer aktiv zu unterstützen. Dabei konnte ich mein im Studium erworbenes Wissen umfangreich und praxisnah einsetzen und ich hatte das Gefühl, etwas voranzubringen und zu bewegen.“ (Lydia Crnkovic, Studentin der Betriebswirtschaftslehre)



„Das E-lab Seminar bietet unternehmerische „Hands-On Experience“. Es hat Spaß gemacht, zum erfolgreichen Start eines jungen Unternehmens beizutragen! Die engagierten Dozenten aus der Praxis vermitteln ein gutes Gefühl dafür, was einen erfolgreichen Entrepreneur auszeichnet.“ (Nina Kreuzpointner, Studentin der Betriebswirtschaftslehre)



„I-Plan stellt für mich genau die nötige Verzahnung von Studium und Praxis dar. Am besten gefallen haben mir die tatsächlichen Projekte, die mir ein Gefühl für Unternehmensgründung vermitteln konnten.“ (Ludwig Preller, Student der Betriebswirtschaftslehre)



„Das Odeon-Team hat uns beim Aufbau unseres firmeninternen Warenwirtschaftssystems großartig unterstützt. Die hoch motivierten Studenten haben selbständig eine Lösung erarbeitet und an uns übergeben, die nun elementarer Bestandteil unserer täglichen Geschäftsprozesse geworden ist.“ (Tobias Schmidt, Gründer und Geschäftsführer der Minewolf Systems GmbH, München)

Wege aus der Hochschule

erfolgreichen Unternehmers ist neben finanziellem Erfolg die Freiheit, der eigene Chef zu sein.

„Zu hohe bürokratische Hürden“: Zwar benötigt allein die Eintragung einer Gesellschaft in Deutschland durchschnittlich 41 Tage, während dies in Schweden in nur einem Tag zu bewerkstelligen ist, jedoch sind diese immer wieder gern zitierten Statistiken für den überzeugten Unternehmer nicht entscheidend. Die Hürden des Marktes und des Wettbewerbs sind deutlich höher als die der Bürokratie, d.h. wer am Markt bestehen will, wird sich von Bürokratie nicht abschrecken lassen. Der Unternehmer profitiert in unserem Land im Gegenzug von einem stabilen Rechtssystem und einem international angebundenen Finanzmarkt, was Deutschland in summa zu einem attraktiven Ort für Unternehmensgründer macht.

„Zu starke Abhängigkeit von Investoren“: Es ist richtig, dass Banken keine Start-Ups finanzieren. Es ist aber ebenso richtig, dass seit Mitte der 90er Jahre in Deutschland eine Venture Capital Industrie entstanden ist, die mit Aufstieg und Niedergang des Neuen Marktes dazugelernt hat und heute sehr professionell aufgestellt ist. Venture Capitalists wollen Anteile am Unternehmen halten und in der Unternehmensstrategie mitbestimmen – dies gebietet die Logik ihres Geschäftsmodells. Erfahrene Venture Capitalists sind damit mehr als Geldgeber. Sie fungieren als Türöffner zu Kunden, als Berater und Unterstützer und so als Förderer des Unternehmens und des Unternehmers. Wichtig ist es, die richtigen Investoren an Bord zu haben!

„Zu hoch die Opportunitätskosten des sicheren Jobs bei der altherwürdigen Deutschland AG“: Es ist richtig, dass die Konzernkarriere – auch wenn vielfach das Gegenteil behauptet wird – auch heute noch weitgehend planbar ist. Wer jedoch unternehmerisch „tickt“, erkennt oft, dass er sein berufliches Glück nicht im Konzern findet. Für Jungunternehmer gibt es zudem folgende gute Nachricht: Studien haben gezeigt, dass Personalchefs in Deutschland erfolgreiche und auch gescheiterte Unternehmer bevorzugt einstellen, da sie deren Eigenständigkeit schätzen und in Unternehmertypen Personen sehen, die visionär denken und andere von Ihrem Vorhaben überzeugen können.

ODEON-Ziele: Mehr Unternehmer für die LMU Dass einige Studierende der LMU erfolgreiche Unternehmer sind, zeigen die Beispiele auf den folgenden Seiten. Das ODEON-Team hat es sich zum Ziel gesetzt, das an unserer Hochschule vorhandene unternehmerische Potenzial noch stärker zu fördern und damit die Anzahl an erfolgreichen LMU-Unternehmern weiter zu steigern. Wie eingangs erwähnt, bedarf es insbesondere erfolgreicher Vorbilder, um die Faszination Unternehmertum in der Lehre vermitteln zu können. Im Kreis unserer Alumni finden sich einige davon.

Martin Heibel, Florian Habermann

Gründer aus der Fakultät für Betriebswirtschaft

Robert Berner, Absolvent 2000, Gründer Primo Espresso GmbH
Richard Berner, Absolvent 1997, Gründer Primo Espresso GmbH



„Die Primo Espresso GmbH wurde im Mai 2003 von den beiden Brüdern Robert und Richard Berner gegründet. Das bereits sehr erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in München hat sich auf den Betrieb von Espresso Bars für Mitarbeiter in privaten und öffentlichen Unternehmen spezialisiert. An derzeit über zehn Standorten bundesweit und regionalem Schwerpunkt in Süddeutschland genießen die Gäste an der Bar italienische Lebensart und von Hand zubereitete, hochwertige espressospezialitäten. Damit ist eine Espresso Bar nicht nur ein besonderer und attraktiver Anziehungspunkt für eine kurze Pause und Kaffeeegenuss, sondern fördert gleichzeitig die informelle Kommunikation im Unternehmen und stärkt die Bildung sozialer Netzwerke. Das Studium der BWL hat dabei sicherlich zum Erfolg des jungen Unternehmens beigetragen. Unternehmerisches Denken und Handeln haben ihren Ursprung an der LMU und nach wie vor war die Wahl des BWL-Studiums an der LMU für beide Gründer die richtige Entscheidung, unternehmerisch erfolgreich zu sein.“
www.primo-espresso.de

Verena Betz, Studentin der BWL, Gründerin YoGood©



„YoGood© ist cremig gefrorener Joghurt, mit frischen Früchten und vielen Toppings garniert – eine gesunde und leckere Alternative zu Eiscreme. Es ähnelt dem Frozen Joghurt, das u.a. in Italien und den USA sehr beliebt ist. Als BWL-Studentin an der LMU konnte ich im Rahmen eines Businessplan-Seminars am ODEON Centre of Entrepreneurship im SS 05 an meiner Geschäftsidee – Frozen Joghurt in Deutschland einzuführen – feilen. Dabei wurde ich tatkräftig von den Dozenten unterstützt, sowie von vielen Experten, die beim Seminar referierten und zwei Kommilitoninnen, die mit mir an meinem B-Plan schrieben. Dadurch war es möglich im August 05 den Markteintritt von YoGood© mit einem mobilem Verkaufsstand, bestehend aus einem Piaggio Ape 50, einer Eismaschine und einer selbst gebauten Verkaufstheke, im Biergarten Hofbräukeller zu wagen. Die Resonanz war sehr positiv und so wurde YoGood© bis dato bereits für viele Events gebucht und der Verkauf geht im Sommer im Hofbräukeller weiter.“
www.yogood.de

Dr. Alexis Eisenhofer, Absolvent 1997 und 2003, Gründer der financial.com AG



Seit dem Grundstudium bei Herrn Professor Rudolph im WS 1993/1994 entwickelte Alexis Eisenhofer eine große Leidenschaft für die Kapitalmärkte, die er über Hauptstudium und Dissertation in sein Berufsleben mitgenommen hat. Die Geschäftsidee für die financial.com AG bestand 1998 darin, für den Nischenmarkt der Optionsscheine Kennzahlen in Echtzeit zu berechnen und im Internet zu veröffentlichen. Damals gab es solche Zahlen lediglich in einem monatlichen Print-Magazin, was schon beim Druck veraltet war. Über eine Partnerschaft mit REUTERS wurde seit 2000 die Datenbasis in Richtung anderer Assetklassen erweitert. Inzwischen ist ein vollumfängliches Börseninformationssystem entstanden, das von 32 Mitarbeitern betrieben

und von 10.000 professionellen Marktteilnehmern in Deutschland, Luxemburg und Österreich eingesetzt wird. Seit 2004 ist die ATACAMA Capital GmbH (www.atacap.com), eine staatlich regulierte Vermögensverwaltungsgesellschaft, hinzugekommen. Mit 7 Mitarbeitern werden bereits 62 Mio. EUR in drei Fonds (www.avfonds.de) verwaltet. Dabei liegt der Fokus auf quantitativen Anlagestrategien. Im Jahr 2005 wurde zudem der Münchner Finance Forum e.V. (www.mffev.de) gegründet, der Finanzmarktforschung und Anlagepraxis zusammenführt.“
www.financial.com

Markus Rieger, Absolvent 1995, Gründer GoingPublic Media AG



„Als 1995 die Idee reifte, Hobby zum Beruf zu machen und nach Studienende vom Börsenvereins-Netzwerker an der Uni zum Verleger zu avancieren, hat mich die ABWL-Vorlesung „Gründungsmanagement“ in ungewöhnlicher Weise inspiriert. Professor Stephan Schrader, der vom MIT gekommen war und die amerikanische Gründerdenke inhaliert hatte, definierte den Entrepreneur als „einen, der Unternehmen gründet“ – auch durchaus mehrere. Weitere Erkenntnis: Eine innovative Unternehmensgründung muss nichts mit Technologie zu tun haben. Er sprach davon, die Angst vor dem Scheitern sowie den Neid in der Gesellschaft zurückzudrängen und den Gründer-Mut herauszustellen! So stand Professor Stephan Schrader bei der Gründung des allerersten Magazins „Aktienkultur“ und der späteren GoingPublic Media AG Pate. Der Kapitalmarkt-Fachverlag rund um Unternehmensfinanzierung, Technologie und Investment/Börse publiziert heute neben dem GoingPublic Magazin und seinen bekannten Sonderausgaben (z.B. „Biotechnologie“) u.a. das VentureCapital Magazin, das Anlegermagazin Smart Investor sowie weitere Spezialtitel und Kundenmagazine.“
www.goingpublic.de

Stavros Georgantzis, Absolvent 1992, Gründer The Project Group GmbH



„The Project Group GmbH (TPG) wurde 1998 gegründet und bietet Software-Produkte, Consulting und Training für Projektmanagement an. TPG ist einer der führenden Microsoft Premier Project Partner im deutschsprachigen Raum. Neben der Entwicklung von Add-in Produkten zu Microsoft Project Enterprise Project Management (EPM) ist PSLink, die weltweit führende Integration mit SAP, wesentliches Produkt. TPG verzeichnet seit drei Jahren ein jährliches Wachstum von über 30%. Zu den Kunden der Firma zählen vor allem global tätige Unternehmen wie Agip, Audi, DaimlerChrysler, Microsoft, Siemens oder Telekom. Das Thema Projektmanagement war stets der Mittelpunkt in Studium und Beruf, sowohl bei Microsoft als auch danach bei meiner freiberuflichen Beratertätigkeit und ganz besonders seit Gründung der TPG. Oft habe ich mir überlegt, welchen Beitrag mein Studium geleistet hat. Sicher, es gab einige inhaltliche Themen, die ich direkt „umsetzen“ konnte. Doch der unschätzbare Wert der Uni ist weniger im Handwerkzeug zu suchen als vielmehr im strategischen Denken und Handeln, in der Art, wie Themen angegangen und Entscheidungen getroffen werden. In meinen Schwerpunkstudiengängen Strategische Unternehmensführung und Absatzwirtschaft sowie im Nebenfach Marktpsychologie schätzte ich ganz besonders die umfassende Herangehensweise, die sehr häufig an die Philosophie, Politik und andere Disziplinen reichte. Das gefiel mir sehr, jedoch erschien es mir manchmal hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Praxis etwas theoretisch, abstrakt und realitätsfern. Heute bin ich umso mehr froh, von diesem universitären, ganzheitlichen Denken geprägt worden zu sein.“
www.theprojectgroup.de

Nikolaus von Graeve, Absolvent 2001, Gründer von rabbit eMarketing



„rabbit eMarketing ist eine Spezialagentur für E-Mail-Marketing. Das Unternehmen deckt als international aufgestellte E-Mail-Fullservice-Agentur von Konzeption bis zur E-Mail-Bearbeitung alle Kundenanforderungen inhouse ab. Die Bereitstellung des E-Mail-Marketing-Systems „Inxmail“ und dessen Integration bilden einen weiteren Geschäftsbereich. rabbit eMarketing ist die einzige Agentur in Deutschland, die alle Aspekte des E-Mail Marketing anbietet. Ein besonderer Fokus liegt auf den Anforderungen von Unternehmen im B-2-B-Geschäft. Die beiden Geschäftsführer Uwe-Michael Sinn und Nikolaus von Graeve zählen zu DEN führenden E-Mail-Marketing-Experten Deutschlands. Nikolaus von Graeves erster Impuls in Richtung Gründung eines eigenen Unternehmens (abgesehen von der ausgesprochen erfolgreichen Gründung eines Babysitter-Vermittlungsservices während der Schulzeit) war ein Seminar am Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship. Im Rahmen des Seminars wurde ein Businessplan erstellt, der beim Münchner Business Plan Wettbewerb eingereicht werden konnte. Dieser Schritt war ein großer Erfolg: Der Businessplan wurde ausgezeichnet. Das war die erste ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Gedanken an ein eigenes Unternehmen. Der Gedanke wurde dann auch tatsächlich mit der Gründung von rabbit eMarketing konkret umgesetzt.“
www.rabbit-marketing.de

Dr. Thomas Zachau, Absolvent 1991, Gründer huz Unternehmensberatung „Von der Uni in die Beratung – mit viel Glück!“



„Vieles in meinem (Berufs-)leben verdanke ich dem Zufall oder besser dem Glück: Glück im Studium (1987-1991) war die Wahl meiner zwei Hauptfächer, beide ziemlich weit von „echter“ Betriebswirtschaftslehre entfernt: Systemforschung und Personal – eins fürs Hirn, eins fürs Herz. Um etwas Handwerkliches zu tun habe ich während des Studiums halbtags gearbeitet als Controller bei Siemens – „Hirn, Herz, Hand“ ist übrigens heute der Leitsatz für unsere Beratung. Glück bei der Promotion (1991-1993) war mein Doktorvater Professor Arnold Picot. Er hat nicht nur eine sehr gute akademische Unterstützung sichergestellt, sondern auch großen Freiraum – inhaltlich und lebenspraktisch: „Prozessgestaltung im Projektgeschäft“, praktisch geübt im Spagat zwischen Uni, der kooperierenden Unternehmensberatung und dem Erziehungsurlaub mit der ersten Tochter. Das entscheidende Glück im Beruf war und ist mein Partner Rainer Hoffmann. Wir haben 1997 die h&z Unternehmensberatung gegründet. Die Konstellation Hoffmann & Zachau ist gut – für das Unternehmen und für den Spaß in der Zusammenarbeit. Rainer als systematischer und disziplinierter Informatiker und ich als intuitiver, konzeptgetriebener BWler sind sozusagen eine ideal komplementäre Kooperation zwischen TU und Uni. Heute sind wir über 40 BeraterInnen. Wir bauen gerade eine Partnerstruktur auf und haben Mitarbeiter an h&z beteiligt. Das schafft die Basis für Wachstum und soll h&z langfristig unabhängig(er) von Hoffmann und Zachau machen. So wird sich auch mal die Frage nach meiner eigenen Zukunft neu stellen: Von der Uni zur Beratung – und vielleicht irgendwann zurück?

PS: Vielen Dank für das Glück – auch wenn harte Arbeit damit verbunden ist – und an dieser Stelle Dank vor allem an meine Uni: Ich habe alles mitbekommen (außer Englisch), was ich bisher in meinem Berufsleben gebraucht habe.“
www.huz.de

Professor Hans-Ulrich Küpper ausgezeichnet
Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Fakultät für Betriebswirtschaft der Technischen Universität München



Verleihung der Ehrendoktorwürde: Hans-Ulrich Küpper, umrahmt von Dekan Ralf Reichwald (links) und dem Präsidenten der TU München Wolfgang A. Herrmann.

Professor Hans-Ulrich Küpper wurde 2005 die Ehrendoktorwürde der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München (TUM) verliehen. Er erhält die Auszeichnung „in Anerkennung seiner grundlegenden Arbeiten im Bereich der investitionstheoretischen Fundierung der Kostenrechnung und der Entwicklung eines koordinationsorientierten Controlling-Konzeptes sowie weiterer anerkannter Arbeiten im Bereich der Produktionswirtschaft, des Hochschulcontrolling sowie der Unternehmensethik.“

Die feierliche Verleihung fand im Audimax der TUM vor ca. 400 geladenen Gästen aus dem beruflichen und privaten Umfeld von Professor Hans-Ulrich Küpper statt. In seiner Laudatio würdigte Professor Christoph Kaserer die wissenschaftlichen Leistungen des Geehrten in seinen verschiedenen Arbeitsbereichen und bezeichnete ihn aufgrund der hohen Anzahl an Zitationen als „Marktführer“ im Bereich des Controlling. Einblicke in Ergebnisse seiner aktuellen Arbeiten zum Thema Unternehmensethik gab der Festvortrag von Professor Hans-Ulrich Küpper zur „Entscheidungsfreiheit als Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Forschung –

Bezüge zwischen Betriebswirtschaft, Ethik und Neurobiologie“. Darin stellte er erstmals in der BWL eine Verbindung zu den Neurowissenschaften her, thematisierte die in mehreren Disziplinen heiß diskutierte Frage der Entscheidungsfreiheit und zeigte Bezüge zu Friedrich Schiller auf. Der anschließende Empfang bot den Gästen Gelegenheit zum Gedankenaustausch.

Klaus-Dieter Scheurle
Fakultät für Betriebswirtschaft verleiht Honorarprofessur

Im Jahr 2005 hat die Fakultät für Betriebswirtschaft Klaus-Dieter Scheurle die Honorarprofessur verliehen. Klaus-Dieter Scheurle, der 1954 in Stuttgart geboren wurde, ist seit 1999 als Lehrbeauftragter tätig. Als Jurist, der beide Staatsexamina mit Prädikat abgeschlossen hat, befasste er sich spätestens seit seinem Eintritt in das Bundespostministerium 1993 primär mit wirtschaftlichen Fragen und hat die Liberalisierung des deutschen Telekommunikations-Marktes mit vorangetrieben. Als erster Präsident der von ihm mit aufgebauten RegTP hat er nicht nur maßgeblich die Spielregeln für Marktzutritt und Wettbewerb in Telekommunikation und Postwesen implementiert und überwacht; unter seiner Leitung ist die spektakuläre und im In- und Ausland viel beachtete Auktion für die UMTS-Lizenzen wissenschaftlich konzipiert und durchgeführt worden. Seit 2001 ist er Mitglied der europäischen Geschäftsleitung der Investmentbank Credit Suisse First Bosten und dort u.a. für die Branchen Netz- und Versorgungswirtschaft zuständig. Seine vielfältigen Erfahrungen thematisierte er in zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen, Kommentaren und Fachvorträgen. Mit Klaus-Dieter Scheurle integriert die Fakultät für Betriebswirtschaft einen in öffentlicher Verwaltung und privater Wirtschaft erfahrenen Experten, der unseren Studierenden sein Wissen zur Netzwirtschaft aus dem Blickwinkel der Wettbewerbspolitik und der Regulie-

rung, der Unternehmensstrategien und der Kapitalmärkte zur Verfügung stellt.

Ernennung zum Honorarprofessor

Manfred Lange wurde 2005 zum Honorarprofessor ernannt. Seit sechs Jahren bereichert er das Lehrangebot des Instituts für Marketing mit Veranstaltungen zum Thema „International Marketing: Practices and Cases“.



Mit Professor Manfred Lange gewinnt die Fakultät für Betriebswirtschaft eine Persönlichkeit, die über langjährige Erfahrungen im internationalen Konsumgütergeschäft verfügt. Professor Manfred Lange hat von 1965 bis 1969 an der LMU Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend als Assistent von Professor Robert Nieschlag am „Seminar für Absatzwirtschaft“ mit „summa cum laude“ promoviert. Seine praktische Tätigkeit hat Professor Manfred Lange 1973 bei Dr. Oetker als Assistent des Generalbevollmächtigten begonnen und war danach bis 1998 im internationalen Management tätig, zuletzt als CEO von Bestfoods Deutschland und Vice President Bestfoods Europe. Von 1997 bis 2001 war Professor Manfred Lange zusätzlich Präsident des Zentralverbandes der Deutschen Werbewirtschaft e.V. und der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. Er ist stellvertretender Vorsitzender der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. und Mitglied verschiedener Beiräte, u.a. des Verwaltungsrats der Gesellschaft für Konsumforschung. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen hat sich Professor Manfred Lange mit aktuellen Fragen der Personalführung, des Vertriebs, des Marketing und zuletzt der globalen Unternehmensführung befasst. Seit 1999 hält er an der LMU Vorlesungen über „International Marketing: Cases and Practices“.

Forschen! Aber wie?

Ein institutsübergreifendes „kreatives“ Seminar zum Forschungsprozess

Im Wintersemester 2005/06 ist den Studierenden des Hauptstudiums ein mehrere Institute übergreifendes Seminar angeboten worden. Assistenten von fünf verschiedenen Instituten (Kapitalmarktforschung und Finanzierung; Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship; Unternehmenspolitik und strategische Führung; Marktorientierte Unternehmensführung sowie Information, Organisation und Management) betreuten zwölf Seminarteilnehmer unter der Federführung von Professor Werner Kirsch – ein wohl einmaliges Betreuungsverhältnis in der Geschichte der Fakultät! Dies machte sich in der hoch motivierten und gut aufgelegten Gruppe bemerkbar.

Die im Seminar behandelten Inhalte bezogen sich auf den Themenbereich „Theorie und anwendungsorientierte Forschung“. Ziel war es, den Studierenden Kenntnisse empirischer und theoretischer Forschung zu vermitteln. Neben inhaltlichen Aspekten sollten den Studierenden Schlüsselqualifikationen wie Präsentations- und Kreativitätstechniken vermittelt werden. Das Seminar enthielt drei Plenumsveranstaltungen, welche von Professor Kirsch, dem externen Spezialisten rund um das Thema „Präsentieren“ Hubert Lüers, media com GmbH, und den Assistenten abgehalten wurden. Im Januar fand das dreitägige Kernseminar in der Wildschönau statt, welches der Vertiefung ausgewählter Fragen und der Vorbereitung der Abschlusspräsentationen diente. Am Ende des Kernseminars zeigten die Studierenden ihr in Gruppen erarbeitetes Wissen in nicht ganz gewöhnlichen Präsentationen: Eine Gruppe stellte ihre Ergebnisse in einer fingierten psychologischen Beratungsrunde vor, das typische Verhalten einer Hausfrau eines Fakultätsmitarbeiters war ein weiteres Thema, und schließlich mussten einige der Anwesenden noch zum Wettbewerb Deutschland sucht den Volksmusikstar antreten.

Florian Habermann, Tobias Ponn



Students & Pupils 4 Business

Ein Projekt der Organisation „Students in Free Enterprises“

Das Münchener SIFE Projekt „Students & Pupils 4 Business“ wurde von fünf engagierten Studenten des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München ins Leben gerufen, mit dem Ziel, Schüler frühzeitig über Studien- und Berufsmöglichkeiten zu informieren. Hierzu wurden im Münchener Albert-Einstein-Gymnasium verschiedene Teilprojekte in enger Kooperation mit Praxispartnern wie z.B. Premiere und O2 realisiert. Neben Gastvorträgen, Exkursionen, Informationsnachmittagen und einem Börsenplanspiel wurden auch mit Unterstützung studentischer Organisationen Workshops zur Verbesserung von Soft Skills angeboten sowie die Optimierung der Schülerzeitung in Angriff genommen. Alles in allem ein sehr erfolgreiches Projekt, das unvergessliche Eindrücke sowohl bei Studierenden als auch bei den Schülern hinterlassen hat.

SIFE (Students in Free Enterprises) ist eine non-profit, nicht-staatliche und unpolitische Organisation. Ziel von SIFE ist es, theoretisches Wissen aus der Universität praktisch umzusetzen, indem die SIFE-Studenten eigenverantwortlich an selbstbestimmten Projekten arbeiten, von deren Bedeutung für die Entwicklung der jeweiligen Region oder des jeweiligen Landes sie überzeugt sind, Erfahrungs- und Projektwissen im Rahmen der Projekte an Dritte weiterzuvermitteln und so unternehmerisches Handeln und soziales Engagement zu verbinden.

www.sife.org

Ballwieser, W./Beyer, S./Zelger, H. (Hrsg.)

Unternehmenskauf nach IFRS und US-GAAP

Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2005



Unternehmenskäufe und Fusionen sind gang und gäbe, schaffen aber ein Problem bei der Abbildung im Konzernabschluss. Wie müssen Unternehmenstransaktionen bilanziert werden? Eine zentrale Rolle spielen für kapitalmarktorientierte Konzerne der IFRS 3 und für die in den USA notierten DAX-Konzerne SFAS 141 und 142. Dabei liegt die besondere Problematik in der Identifizierung, dem Ansatz und der Bewertung der einzelnen erworbenen immateriellen Güter (wie Markenrechte, Kundenbeziehungen, Fertigungs-Know-how) und des verbleibenden Goodwill. Neben der Zugangsbewertung stellt sich das besondere Problem der Folgebewertung des Goodwill, für den ein Werthaltigkeitstest auf der Ebene von Berichtseinheiten (entsprechend US-GAAP) oder zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (entsprechend IFRS) vorzunehmen ist. Er verlangt z.T. Unternehmensbewertungen nach dem Kauf von Unternehmen.

Das Buch zeigt auf der Grundlage der internationalen Regelungen die Vorgehensweise im Rahmen der Bilanzierung von Unternehmenskäufen, die Behandlung des Goodwill, die Handlungsspielräume und die besonderen Problemfelder. Die Autorengemeinschaft kommt aus der Unternehmens- und Beratungspraxis sowie der Wissenschaft.

Haas, H.-D./Simon-Martin Neumair, S.-M. (Hrsg.)

Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse

Oldenbourg: München 2006

Die Internationalisierung der Wirtschaft ist ein Phänomen unserer Zeit, das die Gesellschaft prägt und sich im täglichen Leben jedes

Einzelnen niederschlägt. Auch in der akademischen Lehre beschäftigt sich eine Vielzahl von Studiengängen mit der Internationalisierung der Wirtschaft und deren Auswirkungen auf Gesellschaft, Politik, Kultur und Umwelt. Dieses Buch richtet sich vor allem an Studierende der Wirtschaftswissenschaften, die sich – aus betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und geographischer Perspektive – mit der Globalisierung der Wirtschaft und der Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten beschäftigen. Doch auch für Studierende der Soziologie sowie der Kultur- und Politikwissenschaft bietet dieses Buch interessante Einblicke und Implikationen. Zur Zielgruppe gehören ferner auch diejenigen, die sich mit internationalen Wirtschaftsbeziehungen in der Praxis befassen und zusätzliches Hintergrundwissen für diese Materie erwerben wollen.

Aus dem Inhalt: Aspekte und Rahmenbedingungen des weltwirtschaftlichen Globalisierungsprozesses, Internationalisierungstheorien, internationale Wirtschaftsräume, Branchenbeispiele internationaler Unternehmensaktivität, Unternehmen als Akteure im internationalen Wettbewerb.

Hess, T./Hagenhoff, S./Hogrefe, D./Linnhoff-Popien, C./Rannenber, K./Straube, F.

Mobile Anwendungen – Best Practices in der TIME-Branche

Universitätsverlag Göttingen:

Göttingen 2005

Die TIME-Branche (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment) nimmt aufgrund ihrer hohen Innovationskraft und wirtschaftlichen Bedeutung eine zentrale Rolle auf nationalen und internationalen Märkten ein und ist traditionell stark beeinflusst von technologischen Entwicklungen. Das Buch geht diesem Einfluss nach und richtet dabei seinen Fokus auf die Veränderungen der Branche durch die Entwicklungen im Bereich der Mobilfunktechnologien. Mobilfunktechnolo-



gien haben in der TIME-Branche zu hohen Erwartungen in Bezug auf neue, Erfolg versprechende Geschäftsmodelle geführt. Bislang konnten allerdings nur wenige mobile Anwendungen diesen Erwartungen gerecht werden, so dass in diesem Bereich eine verstärkte interdisziplinäre Forschung notwendig ist. Diese sollte neben technologischen Entwicklungen und neuen Geschäftsmodellen auch die Akzeptanz bei Endnutzern berücksichtigen, um neue Konzepte technisch realisierbar, ökonomisch sinnvoll und nützlich für die Endanwender gestalten zu können. Dieses Ziel verfolgt die Arbeitsgruppe „Mobile Anwendungen“, die sich aus den Fachdisziplinen BWL bzw. Wirtschaftsinformatik, Informatik und Sozialwissenschaften zusammensetzt. Um Erfolg versprechende Geschäftsmöglichkeiten aufzuzeigen, werden in dem Buch sieben verschiedene Fallbeispiele interdisziplinär analysiert und vorgestellt.

Küpper, Hans-Ulrich Unternehmensethik-Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche

Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2006

Ethische Fragestellungen haben in der Unternehmenspraxis zunehmende Bedeutung erlangt. Die Spannung zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und menschlicher Lebensgestaltung führt zu einer Vielzahl unternehmensethischer Probleme, für deren Lösung es keine fertigen Konzepte gibt. Hans-Ulrich Küpper entwickelt daher die Konzeption einer Unternehmensethik, deren Aufgabe nicht die Vermittlung bestimmter Werte oder Rezepte zur Wertfindung ist. Vielmehr soll sie Erkenntnisse und Instrumente bereitstellen, mit denen Entscheidungsträger die sich ihnen stellenden ethischen Fragestellungen auf Basis ihrer eigenen Wertungen besser lösen können. Hierfür werden systematisch alle wichtigen unternehmerischen Führungs- und Leistungsbereiche durchleuchtet und ein enger Bezug zu betriebswirtschaftlichen Methoden hergestellt.

Schumann, M./Hess, T.

Grundfragen der Medienwirtschaft

3. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Springer: Berlin/Heidelberg 2005

Diese Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundfragen der Medienwirtschaft richtet sich an Studierende der Medien- und Kommunikationswissenschaft sowie der Medieninformatik. Im Einzelnen wird ein Medienunternehmen aus vier Perspektiven betrachtet: produktorientiert (Schwerpunkt Marketing und Vertrieb), ressourcenorientiert (Schwerpunkt Personal sowie Informationstechnologie), klassisch-kaufmännisch (Schwerpunkt Finanz- und Rechnungswesen) und managementorientiert (Schwerpunkt Planung und Organisation). Das Buch greift spezifische Konzepte der Medienbranche auf und spricht aktuelle Themen, wie etwa den Aufbau von Portalen im Internet und die medienneutrale Datenhaltung, an. Der Illustration dient ein durchgehendes Fallbeispiel.

Seidl, D./Kirsch, W./Linder, M. (Hrsg.) Grenzen der Strategieberatung

Haupt: Bern 2005

Aus Anlass der öffentlichen Kritik an den Leistungen von Strategieberatungen setzen sich Herausgeber und Autoren kritisch, aber konstruktiv mit den Grenzen der Strategieberatung auseinander. In einzigartiger Weise werden die Sichtweisen von Wissenschaftlern, Beratern und Klienten zu zentralen Fragen der Strategieberatung einander gegenübergestellt. Die Beiträge stammen von prominenten Vertretern der drei Gruppen. Durch wechselseitige Kommentierungen erhält das Buch eine Art Dialogcharakter. Mit Beiträgen u.a. von Uwe Bergheim (Vorstand, E-Plus), Clemens Börsig (Vorstand,



Deutsche Bank AG), Albrecht Schmidt (Aufsichtsrat, HVB Group), Jürgen M. Schneider (Vorstand, Bilfinger Berger AG), Peter Baumgartner (Geschäftsführer Deutschland, Mercer Management Consulting), Wilhelm Rall (Director, McKinsey&Company), Martin Reitenspieß (Partner, Booz/Allen/Hamilton), Burkhard Schwenker (CEO, Roland Berger Strategy Consultants), Franz-Josef Seidensticker (Managing Director, Bain&Company), Georg Sticher (Partner, The Boston Consulting Group), Alfred Kieser (Universität Mannheim), Dodo zu Knyphausen-Aufseß (Universität Bamberg), Günter Müller-Stewens (Universität St. Gallen), Georg Schreyögg (Freie Universität Berlin).

Theisen, M. R./Wenz, M. (Hrsg.)

Die Europäische Aktiengesellschaft: Recht, Steuern und Betriebswirtschaft der Societas Europaea

2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage.

Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2005

2004 ist europaweit die Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) in Kraft getreten. Damit wurde der Europäische Binnenmarkt auch im Bereich der Rechtsformen vollendet und den Unternehmen die grenzüberschreitende Mobilität und Flexibilität ermöglicht. Das Flaggschiff des europäischen Gesellschaftsrechts steht den Unternehmen nun optional zu den nationalen Rechtsformen zur Verfügung. Der Vorteil: Unternehmen und Konzerne können sich über Länder- und Hoheitsgrenzen hinweg nach prinzipiell einheitlichen europäischen Regeln auf Gemeinschaftsebene neu strukturieren, reorganisieren und zusammenschließen; sie können auch ihren Sitz unter Wahrung ihrer rechtlichen Identität grenzüberschrei-

tend verlegen. Erstmals besteht zudem die Möglichkeit, zwischen zwei verschiedenen Corporate Governance-Systemen zu wählen und die Beteiligung der Arbeitnehmer unternehmensindividuell auszuhandeln.

Die Herausgeber konnten ein Autorenteam aus Wissenschaft und Praxis gewinnen, das sowohl rechtlich als auch betriebswirtschaftlich ausgewiesen ist und sich seit Jahren mit dem Gesetzgebungsprozess zur Schaffung einer SE befasst. Alle wesentlichen Aspekte der neuen europäischen Rechtsform werden umfassend erörtert: Grundkonzeption, Gründung, grenzüberschreitende Sitzverlegung, Corporate Governance, Mitbestimmung, Finanzierung und Kapitalausstattung, Rechnungslegung, Prüfung und Publizität, Konzernrecht, Besteuerung, Sanierung und Insolvenz, Ausführgesetz in Deutschland, Rechtsrahmen in anderen Mitgliedstaaten der EU und des EWR, Einsatzmöglichkeiten in der Unternehmenspraxis.

Weber, S.

Intercultural Learning as Identity Negotiation

Lang: Frankfurt/M 2005

This is a volume on problems and new solutions in the field of intercultural learning and development. Although it seems at a first glance to be intuitively quite clear what is meant, the construct, “intercultural learning and development”, becomes vague and hard to grasp. Research results show many isolated attempts having only minor effectiveness. Landis & Bhagat (1996) argue in their Handbook of Intercultural Training: “We get the impression that a large majority of training programs are conducted because they are well advertised, not because they are well designed”. As a consequence a more holistic framework – being based on the approaches of socio-cultural and historical activity theory and mindful identity negotiation – is presented. This framework is used for intervention purposes and empirically evaluated by means of a design experiment.

Neue internationale Kooperationspartner

Mit dem Abschluss eines Kooperationsvertrags mit der Faculty of Business and Economics der University of Pécs wurde das Ost-/Südosteuropa-Portfolio abgerundet. Die Munich School of Management verfügt jetzt über Partnerschaften in allen wesentlichen Ländern der Region. Zudem wurde mit dem College of Economics and Business der Changwon National University, Korea, ein Kooperationsabkommen unterzeichnet, welches neben der Möglichkeit des Studentenaustausches auch die Bereiche Dozentenaustausch und gemeinsame Forschungsaktivitäten umfasst.

Marc Gruber nach Lausanne berufen



Privatdozent Dr. Marc Gruber wurde im September 2005 zum Professor an der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne berufen. Ihm lagen zwei weitere Rufe an die Universität Dortmund und an die Universität Witten/Herdecke vor.

Annette Ostendorf an die Leopold-Franzens-Universität Innsbruck berufen



Frau Privatdozentin Dr. Annette Ostendorf hat einen Ruf an die betriebswirtschaftliche Fakultät der Universität Innsbruck erhalten und angenommen. Sie wird dort am Institut für Organisation und Lernen ab Sommersemester 2006 den Arbeitsbereich Wirtschaftspädagogik und Evaluationsforschung leiten. Im Wintersemester 2005/2006 hat sie bereits eine Gastprofessur an der Universität Innsbruck wahrgenommen.

Burkhard Pedell an die Universität Stuttgart berufen



Nach zehnjähriger Zugehörigkeit vom studentischen Mitarbeiter bis zum Privatdozent am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling verließ Professor Burkhard Pedell im Herbst 2005 die LMU München. Er folgte einem Ruf auf die Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling an die Universität Stuttgart, wo er zum 1. Oktober 2005 die Nachfolge von Professor Péter Horváth antrat.

Münchner Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung

Zum dritten Mal wurde der vom Institut für Rechnungswesen und Prüfung von Professor Wolfgang Ballwieser und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte ins Leben gerufene Forschungspreis für herausragende Forschungsleistungen vergeben. Für ihre Arbeit zum Thema „Die Bilanzierung aufgebener Geschäftsbereiche nach HGB, IFRS und US-GAAP“ erhielt Bettina Dier den Preis für die beste Diplomarbeit. Christian Schaffer wurde die Ehrung für seine mit „summa cum laude“ bewertete Dissertation mit dem Titel „Führt wertorientierte Unternehmensführung zur messbaren Wertsteigerung?“ zuteil. Nach der Preisverleihung fand bei einem Empfang in der Adalberthalle ein reger Gedankenaustausch zwischen Preisträgern, Laudatoren und Gästen statt.



Wolfgang Ballwieser, Christian Schaffer, Martin Plendl (vlnr)

Ottmar-Bühler-Preisverleihung

Am 23. Mai 2005 wurden im Senatsaal der LMU zum fünften Mal die Ottmar-Bühler-Förderpreise für besondere wissenschaftliche Leistungen auf den Gebieten der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und des Steuerrechts verliehen. Stifterin ist die Kanzlei Linklaters Oppenhoff & Rädler anlässlich der Neubesetzung des LMU-Steuerlehre-Lehrstuhls 1998. Die Preisverleihung veranstaltet alljährlich Professor Manuel René Theisen.

Dr. Florian Zeller erhielt den Preis für besondere wissenschaftliche Leistungen im Rahmen seiner Dissertationsschrift zum Thema „Der Einfluss von Steuern im Portfoliomanagement von Investmentfonds“. Diese Auszeichnung erfuhr eine besondere Bestätigung durch die wenige Monate später erfolgte Verleihung des erstmals vergebenen Wissenschaftspreises der Steuerberaterkammer München. Frau Burgl Lahm wurde für ihre Leistungen im Rahmen ihrer Diplomarbeit zum Thema „Verlustnutzungsstrategien im internationalen Konzern“ geehrt ebenso wie Frau Gabriele Daisenberger, die sich in ihrer Diplomarbeit mit dem Thema „Der Einfluss der Besteuerung auf die grenzüberschreitende Mobilität deutscher Unternehmen im Europäischen Binnenmarkt“ befasste. Frau Carolin Albrecht wurde für ihre Diplomarbeit zum Thema „Die Finanzierungsstruktur international tätiger deutscher Konzerne – eine steuerliche Analyse“ ausgezeichnet.

LMU Gründungsausbildung

Das ODEON Center for Entrepreneurship konnte in zwei überfakultären Seminaren wichtige Kontakte zu jungen Forschern und Ideenträgern an der LMU knüpfen und diesen erste Einblicke in das Thema Unternehmensgründung vermitteln. Vom 3.10.2005 bis 6.10.2005 fand in Tutzing in Zusammenarbeit mit dem Center for Nanoscience (CeNS) die Summer

School „NanoBioTechnology and Management“ statt. Studierende und Doktoranden der Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Physik, Biologie und Chemie tauschten sich zu neuesten Erkenntnissen der Nano-Wissenschaften aus und evaluierten mögliche Geschäftsmodelle.

Vom 2.12.2005 bis 4.12.2005 veranstaltete das ODEON Center for Entrepreneurship gemeinsam mit der Munich Medical International GmbH im wunderschönen Kloster Frauenchiemsee ein Gründerseminar für Mediziner.

ODEON verfolgt damit seine Strategie, über sein Angebot weit über die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre hinaus innerhalb der Hochschule als das Kompetenzzentrum für Unternehmens-(aus)gründungen wahrgenommen zu werden und so die Unternehmer an der Ludwig-Maximilians-Universität München bestmöglich zu fördern und zu unterstützen.

Berufliche Bildung in Bayern – ein Dialog zwischen Universität, Ministerium, Schulverwaltung und Praxis

Das halbjährliche Treffen der Verantwortlichen in Sachen berufsschulische Bildung in Bayern fand zum Auftakt des Jahres 2006 am 26. Januar an der LMU, Institut für Wirtschaft- und Sozialpädagogik, Professor Susanne Weber, statt. Zentrale Themen der Veranstaltung waren u.a. die Bedeutung und die Wirkungen des „European Qualification Framework“ (EQF) der EU für bzw. auf die Gestaltung beruflicher Bildungsprozesse sowie die Einführung eines beruflichen Fachgymnasiums in Bayern mit seinen Konsequenzen für die Lehrerversorgung. An diesem Treffen nahmen wieder zahlreiche Vertreter aus dem Universitätsbereich, dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus, dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB), dem Studienseminar, der Schulpraxis und den betroffenen Lehrerverbänden teil.

Elite auf der Limmat

Die rudern Professoren der Ludwig-Maximilians-Universität sehen ihren Sport eher als eine Abwechslung zu Forschungs- und Lehrtätigkeit. Dennoch haben sie im wöchentlichen Training auf dem Starnberger See in den letzten Jahren nicht nur ein gewisses Können, sondern auch ein wenig Ehrgeiz entwickelt. Beides konnten sie im November vergangenen Jahres bei einer Ruderregatta in Zürich erfolgreich unter Beweis stellen. Dort treten traditionell einmal im Jahr Studenten-Achter der beiden Zürcher Universitäten auf der Limmat gegeneinander an. Zusätzlich hatte die Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich anlässlich ihres 150. Geburtstags zu einer einmaligen Professoren-Regatta eingeladen. Am Start waren neben ETH und LMU noch Teams von der Universität Zürich sowie den Technischen Universitäten Delft, Karlsruhe, München und der RWTH Aachen. Im LMU-Boot nahm neben zahlreichen Professoren der Medizinischen Fakultät auch der Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft, Professor Dietmar Harhoff, an dem Rennen teil.

Im ersten Vorlauf hatte das LMU-Team die Lokalrivalen von der TU München besiegt. Schon kurz nach dem Start lag der LMU-Achter mit zwei Längen Vorsprung vor dem TU-Boot und konnte den



Vorsprung bis ins Ziel noch ausbauen. Im Viertelfinale wurde die Mannschaft der Universität Zürich geschlagen, im Halbfinale hatte das Team der RWTH Aachen das Nachsehen. Gegen die Aachener meisterte der Achter der LMU die mit 600 Metern ungewöhnlich kurze Strecke zwischen Zürcher Seebecken und Gemüsebrücke in weniger als zwei Minuten und damit in der besten Zeit des Tages. Erst im Finale mussten sich die Ruderer der LMU gegen die ETH Zürich geschlagen geben. Am Leihboot soll es nicht gelegen haben, dass die Ruderer der Münchener Universität die ETH-Ruderer als Erste ins Ziel ließen. „Wir haben den Gastgeber auch nicht aus Höflichkeit gewinnen lassen“, sagt Professor Dietmar Harhoff. „Die hatten gut trainiert und waren einfach schneller.“

Das erfolgreiche Team der Ludwig-Maximilians-Universität München mit Dekan Dietmar Harhoff

Blackberry-Studie

Der Einsatz von BlackBerry® optimiert die Geschäftsabläufe, steigert die Produktivität und erleichtert die Arbeit. Das belegt eine Studie, die das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMM) im Auftrag von O2 durchgeführt hat. Die auf Basis von Total-Cost-of-Ownership-Studien in vier Firmen angefertigte Wirtschaftlichkeitsanalyse des BlackBerry®-Systems ergab, dass sich die mobile Kommunikationslösung auch bei vorsichtiger Kalkulation bereits nach wenigen Monaten rechnet. Die Studie ist kostenlos per Email zu beziehen (latinjak@bwl.uni-muenchen.de).

Bibliothek Wirtschaftswissenschaften

Die Bibliothek Wirtschaftswissenschaften wurde im 2. Halbjahr 2005 umgebaut. Der Eingang wurde verlegt und die Bibliothek um vier neue Lesesäle erweitert. Gleichzeitig wurde Stellmöglichkeit für ca 20.000 Bände geschaffen, die neben abgegebenen Institutsbibliotheken (Bibliothek für Wirtschaftspädagogik, Bibliothek für Bankwirtschaft, Teile der Bibliothek für Versicherungswirtschaft), eigene Bestände aus dem Magazin aufnehmen werden. Außerdem sind in vier Räumen der Bibliothek PCs aus dem CIP Pool aufgestellt worden.

Umbenennung des Instituts von Professor Schwaiger

Zum Wintersemester 2005 wurde das „Seminar für empirische Forschung und quantitative Unternehmensplanung (EFOplan)“, auf Antrag des Institutsvorstands in „Institut für Marktorientierte Unternehmensführung“ (in der englischen Übersetzung „Institute for Market-based Management – IMM) umbenannt. „Die neue Institutsbezeichnung ist mehr eine Formalie, die Schwerpunkte in Forschung und Lehre werden sich nur geringfügig verschieben“, meinte dazu der Institutsleiter Professor Manfred Schwaiger.

Diplomarbeit über Trainerwechsel „Signifikant positiv“

Markus Rothermel, 28, aus Krumbach hat als Student an der Ludwig-Maximilians-Universität seine Diplomarbeit über „Auswirkungen von Trainerwechseln in der Bundesliga“ verfasst.

SZ: Herr Rothermel, ist es sinnvoll, den Fußballtrainer auszutauschen?

Rothermel: Trainerwechsel muss man differenziert betrachten. Es gibt zwei Arten von Trainerwechseln. Die eine Art ist während einer Saison. Die andere Art ist zwischen zwei Spielzeiten, deren Gründe sind vielfältiger. Entlassungen in beiden Fällen hatten früher höchstens nur kurzfristige Auswirkungen, und mit „früher“ meine ich die Zeit vor 1995. Dann wurde eine neue Punktregel eingeführt, für einen Sieg gibt es seitdem drei statt zwei Punkte. Seitdem bewirken Trainerwechsel in Mannschaften deutlich mehr.

SZ: Erklären Sie das bitte.

Rothermel: Besonders in dem Zeitfenster eins bis zu zwölf Spielen wirken sich Wechsel signifikant positiv aus. Das heißt: Im Schnitt machen Mannschaften über diesen Zeitraum nach einem Wechsel 0,52 Punkte mehr als ihre Kontroll-Mannschaften. Das sind Mannschaften, die etwa den gleichen Tabellenplatz, mit höchstens zwei Plätzen Unterschied, und die nicht ihren Trainer wechseln. Die große Mehrheit der Entlassungen betrifft Trainer, deren Mannschaften auf Platz 13 oder schlechter stehen. Mannschaften, die gut stehen, wechseln deutlich seltener ihren Trainer. Nur in sieben Prozent der Fälle muss der Trainer gehen, deren Mannschaft zwischen Rang eins und sechs steht.

SZ: Mit dem Wissen Ihrer Arbeit: Ist es der richtige Zeitpunkt, dass 1860 München den Trainer gewechselt hat?

Rothermel: Es ist eigentlich eher ungewöhnlich, denn faktisch stehen die Löwen relativ gut in der Tabelle. Aber sie wollen ja aufsteigen, so erklärt sich dieser Schritt. Das Nächs-

te, was ungewöhnlich ist, ist der Zeitpunkt. Die meisten Trainerwechsel, die innerhalb einer Saison stattfinden, finden nach dem 17. Spieltag statt. Dass ein Trainer nach dem 18. Spieltag gehen musste, kam nur in neun Fällen bisher vor. Geht der Trainer nach dem 17. Spieltag, hat der neue Trainer Zeit, mit der Mannschaft in der Winterpause zu arbeiten. Das ist sinnvoll. Ansonsten ist ein rascher Einfluss nur sehr gering und geht hauptsächlich über die motivierende Arbeit. Es fehlt einfach die Zeit, um mehr zu ändern.

SZ: Wie sind Sie bei Ihrer Diplomarbeit vorgegangen?

Rothermel: Ich habe mir aus 41 Jahren der ersten Liga die Daten besorgt, über alle Spielpaarungen. Insgesamt waren das knapp 13.000 Spiele. Dann habe ich mir angesehen was vor dem Wechsel und danach passierte. Messdimensionen für den sportlichen Erfolg sind die durchschnittlich erzielten Punkte und die Tabellenplätze. In der BWL nennt sich das Event Studies. Wichtig war, die Wechsel in den verschiedenen Zeitintervallen zu analysieren: Wie viele Spiele vor und nach dem Wechsel schaue ich mir an? Ich habe mich für die Intervalle eins bis vier, eins bis acht, eins bis zwölf entschieden sowie generell: Wie war der Saisonbeginn, wie war das Saisonende? Vereinfacht zusammengefasst wendet man am Ende der Datenerhebung einen T-Test an, das ist ein statistisches Testverfahren, und dann zeigt sich: Ist der Wechsel signifikant positiv oder negativ.

SZ: Wie kamen Sie auf Ihr Thema?

Rothermel: Die Idee kam vom Lehrstuhl. Ich habe BWL studiert, der Lehrstuhl nennt sich Innovationsforschung und Technologie-management. Professor Harhoff ist wie ich sportbegeistert und richtet seine Seminare hin und wieder entsprechend aus. Die Frage, was ein neuer Trainer in Deutschland bewirkt, wollte er beantwortet wissen. Generell wird dieses Thema Trainerwechsel vor allem in den USA oft behandelt, dort gibt es bereits seit den Sechzigern verschiedene Studien, im Baseball zum Beispiel.

Interview: Gerald Kleffmann
Quelle: Süddeutsche Zeitung

Fakultätseinrichtungen

Dekanat der Fakultät für Betriebswirtschaft Munich School of Management

Dekan	Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
Prodekan	Prof. Dr. Manfred Schwaiger
Studiendekan	Prof. Dr. Manfred Schwaiger
Assistent des Dekans	Thomas von Eggelkraut-Gottanka
Büro	Eva Lebert Elisabeth Leeb
Adresse	Ludwigstraße 28 VG/EG 80539 München (089) 2180-3152 /-2228 /-2213
Telefon	(089) 2180-3153
Fax	(089) 2180-3153
E-Mail	dekanat@bwl.uni-muenchen.de
Internet	www.bwl.uni-muenchen.de

Department für Betriebswirtschaft

Direktor	Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
Geschäftsstellenleitung	Dr. Anke Jaros-Sturhahn
Büro	Elisabeth Leeb Monika Röcklmeier
Adresse	Ludwigstraße 28 VG/EG 80539 München (089) 2180-2213 (089) 2180-3977
Telefon	(089) 2180-3153
Fax	(089) 2180-3153
E-Mail	department@bwl.uni-muenchen.de

LMU Management Alumni

Forum Münchner Betriebswirte e.V. Alumni-Beauftragter:	Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Geschäftsführer:	Florian Habermann
Adresse	Ludwigstraße 28 VG/EG 80539 München (089) 2180-3261
Telefon	(089) 2180-13983
Fax	info@bwl.alumni.lmu.de
E-Mail	www.bwl.alumni.lmu.de
Internet	

International Relations Center (IRC)

Ansprechpartner	Dr. Karin Stenke
Adresse	Ludwigstraße 28 80539 München (089) 2180-2234
Telefon	(089) 2180-3607
Fax	stenke@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.irc.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Fakultätsübergreifende Einrichtungen

Center for Digital Technology and Management

Board Members (u.a.):	Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D. Prof. Dr. Thomas Hess Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Adresse	TU München Arcisstrasse 21 80290 München (089) 289-28459
Telefon	(089) 289-28459
Fax	weber@cdtm.de
E-Mail	www.cdtm.de
Internet	

ODEON Center for Entrepreneurship

Direktoren	Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D. Prof. Dr. Bernd Rudolph
Geschäftsführer	Martin Heibel
Adresse	Kaulbachstraße 45/II 80539 München (089) 2180-5605
Telefon	(089) 2180-6284
Fax	odeon@odeon.uni-muenchen.de
E-Mail	www.odeon.uni-muenchen.de
Internet	

Center on Global Brand Leadership München Executive Director

München	Prof. Dr. Anton Meyer
Adresse	Ludwig-Maximilians-Universität München Institute of Marketing Ludwigstr. 28 RG/III 80539 München (089) 2180-3321
Telefon	(089) 2180-3322
Fax	meyer@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.globalbrands.org
Internet	

Ansprechpartner Institute

Institut für Rechnungswesen und Prüfung

Professor	Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser
Adresse	Ludwigstraße 28 RG/IV 80539 München (089) 2180-6323
Telefon	(089) 2180-6327
Fax	ballwieser@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.rwp.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Institut für Finance & Banking

Professor	Prof. Dr. Ralf Elsas
Adresse	Ludwigstraße 28 RG/V (089) 2180-2757
Telefon	(089) 2180-3607
Fax	ifb@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.bank.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship

Professor	Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
Adresse	Kaulbachstraße 45/II 80539 München (089) 2180-2239
Telefon	(089) 2180-6284
Fax	inno-tec@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.inno-tec.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

Professor	Prof. Dr. Thomas Hess
Adresse	Ludwigstraße 28 VG/II (089) 2180-6390
Telefon	(089) 2180-13541
Fax	wim@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.wim.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Institut für Wirtschaftsgeographie

Professor	Prof. Dr. Hans-Dieter Haas
Adresse	Ludwigstraße 28 VG/EG 80539 München (089) 2180-2231
Telefon	(089) 2180-3809
Fax	wigeosekr@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.wigeo.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Professur für Wirtschaftsgeographie und Tourismusforschung am Institut für Wirtschaftsgeographie

Professor	Prof. Dr. Hubert Job
Adresse	Ludwigstraße 28 VG/EG 80539 München (089) 2180-6206
Telefon	(089) 2180-3809
Fax	wigeosekr@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.wigeo.bwl.uni-muenchen
Internet	

Institut für Unternehmenspolitik und Strategische Führung

Professor	N.N.
Adresse	Ludwigstraße 28 RG/III (089) 2180-2880
Telefon	(089) 2180-2886
Fax	contact@strategic-management.de
E-Mail	www.suf.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling

Professor	Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper
Adresse	Ludwigstraße 28 RG/V 80539 München (089) 2180-2093
Telefon	(089) 2180-344054
Fax	lechner@bwl.uni-muenchen.de
E-Mail	www.controlling.bwl.uni-muenchen.de
Internet	

Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen

Professor Prof. Dr. Rainer Leidl
Adresse Ludwigstraße 28 VG/EG
80539 München
Telefon (089) 2180-1458
Fax (089) 2180-1475
E-Mail leidl@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.health.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Marketing

Professor Prof. Dr. Anton Meyer
Adresse Ludwigstraße 28 RG/II
Telefon (089) 2180-3321
Fax (089) 2180-3322
E-Mail marketing@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.marketing.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Information, Organisation und Management

Professor Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Adresse Ludwigstraße 28 VG/II
80539 München
Telefon (089) 2180-2252
Fax (089) 2180-3685
E-Mail iuksekr@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.iom.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft

Professor Prof. Dr. Andreas Richter
Adresse Schackstraße 4/III
80539 München
Telefon (089) 2180-2171
Fax (089) 2180-2092
E-Mail inrsekr@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.inriver.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung

Professor Prof. Dr. Bernd Rudolph
Adresse Schackstraße 4 /EG
80539 München
Telefon (089) 2180-2211
Fax (089) 2180-2016
E-Mail kmf-sekretariat@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.kmf.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Professor Prof. Dr. Manfred Schwaiger
Adresse Kaulbachstraße 45/I
80539 München
Telefon (089) 2180-5640
Fax (089) 2180-5651
E-Mail imm@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.imm.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht

Professor Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen
Adresse Ludwigstraße 28 RG/IV
80539 München

Telefon (089) 2180-2267
Fax (089) 2180-3874
E-Mail theisen@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.steuern.bwl.uni-muenchen.de

Institut für die Wirtschaft Japans

Professor Prof. Dr. Franz Waldenberger
Adresse Japan-Zentrum
Professur für Japanische Wirtschaft
Oettingenstr. 67
80538 München
Telefon (089) 2180-9820
Fax (089) 2180-9827
E-Mail waldenberger@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.japan.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Wirtschafts- und Sozialpädagogik

Professor Prof. Dr. Susanne Weber
Prof. Dr. Michael Beckmann
Adresse Ludwigstraße 28 RG/III
80539 München
Telefon (089) 2180-5620
Fax (089) 2180-5652
E-Mail wipaed@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.wipaed.bwl.uni-muenchen.de

Impressum

Herausgeber:

Fakultät für Betriebswirtschaft /
Forum Münchner Betriebswirte e.V.
V.i.s.d.P.: Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Redaktion:

Dr. Anke Jaros-Sturhahn,
Fakultät für Betriebswirtschaft
Florian Habermann,
Forum Münchner Betriebswirte e.V.
Thomas von Eggelkraut-Gottanka,
Fakultät für Betriebswirtschaft

Gestaltung: Eberhard Wolf

Lektorat: Dr. Renate Bugyi-Ollert
Bilder: Pressestelle LMU München (diverse)
Friedrich Schmid (Titelbild u.a.)
PhotoDisc (S. 14, 24, 59, Postkarten)
Nicole Strasser, buchcover.com (S. 8)
Elisabeth Leeb (S. 10)
Anke Jaros-Sturhahn (diverse)
Florian Habermann (diverse)
Wolfgang Kirschner (diverse)
Matthias Stolt (S. 17)
Christian Lebert (S. 38)
Dietrich Hahne (S. 50)
Keystone Pressedienst (S. 59)
ASVZ Zürich (S. 71) und andere

Berichtszeitraum: April 2005 – März 2006
Erscheinungstermin: Mai 2006
Auflage: 5.000 Stück

© 2006 by Fakultät für Betriebswirtschaft
der Ludwig-Maximilians-Universität München und
Forum Münchner Betriebswirte e.V.

Alle Rechte an dieser Ausgabe, auch die
des auszugsweisen Nachdrucks, alle Arten der
Speicherung, der Vervielfältigung
und der Wiedergabe sind vorbehalten.
Für eventuell fehlerhafte Angaben und eintretende
Änderungen wird keine Haftung übernommen.

Sie setzen Segel. Wir halten Sie auf Kurs.

Mit präzisiertem Ziel vor Augen: Ihren Erfolg. Dazu entwickeln wir klare Antworten auf komplexe Fragen. Denn nur wer das Ganze im Blick hat, erkennt Zusammenhänge.

Diese Philosophie hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind: eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Und im Verbund mit Deloitte Touche Tohmatsu greifen wir auf das Know-how von 120.000 Mitarbeitern in der ganzen Welt zurück – zu Ihrem Nutzen.

Deloitte.

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung • Consulting • Corporate Finance.

Rosenheimer Platz 4, 81669 München, Tel +49 89 29036-0, Fax +49 89 29036-8108,
www.deloitte.com/de

© 2006 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



LMU, Fakultät für Betriebswirtschaft

Finanzen – ein wichtiges Wirtschaftsthema



LMU, Fakultät für Betriebswirtschaft

Herzlichen Glückwunsch an
die Absolventen des Jahrgangs 2005/2006



LMU, Fakultät für Betriebswirtschaft

Herzlichen Glückwunsch an
die Absolventen des Jahrgangs 2005



LMU, Fakultät für Betriebswirtschaft

Ausbildung an der Fakultät – ein Joker!



per Fax an: (089) 2180-3153
per Brief an:

LMU
Fakultät für Betriebswirtschaft
Dr. Anke Jaros-Sturhahn
Ludwigstr. 28
80539 München



BWL IM FOKUS –LESERBEFRAGUNG 2006

Sie halten die nunmehr 4. Ausgabe der umbenannten Fakultätszeitschrift LMU Munich School of Management Magazine in den Händen. Um das Magazin zukünftig noch stärker auf Ihre Bedürfnisse zuschneiden zu können, bitten wir um Ihre Rückmeldung. Bitte nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und füllen den anliegenden Fragebogen aus, der auch über das Internet zugänglich ist (http://www.bwl.alumni.lmu.de/fokus_Fragebogen).

Mit etwas Glück können Sie dabei sogar etwas gewinnen: Unter allen Teilnehmern verlosen wir - neben kleineren Preisen - als Hauptpreis einen Anteil des von der FIVV AG aufgelegten FIVV Universal Fonds im Wert von 300 Euro.

Einsendeschluss ist der 15.6.2006. Die Auszahlung des Gewinns in bar ist nicht möglich, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Falls Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, vergessen Sie nicht, Ihre Adresse anzugeben. Nur so können wir Sie benachrichtigen, falls Sie der glückliche Gewinner sind. Ihre Daten bleiben selbstverständlich anonym – Ihre Adresse wird nur zur Ermittlung des Gewinners herangezogen.

Falls ich gewonnen habe, verständigen Sie mich bitte:

per Post an:

Vorname, Nachname:

Straße, Nr.:

PLZ, Ort:

Land:

PLZ, Ort

☐ per E-Mail an:

☐ telefonisch unter:

☐ per Fax unter:

Und nun viel Spaß beim Mitmachen und vielen Dank für Ihre Unterstützung!

1.) In welcher Beziehung stehen Sie zur Fakultät?

- ☐ Alumna/Alumus
- ☐ Student(in)
- ☐ Mitarbeiter(in)/ehemalige(r) Mitarbeiter(in)
- ☐ Partner(in) aus der Unternehmenspraxis
- ☐ Partner(in) aus einer Forschungseinrichtung
- ☐ Lehrer(in)
- ☐ Sonstige Beziehung:

2.) Bitte geben Sie an, welche Bedeutung die einzelnen Inhalte für Sie haben?

- | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| ☐ sehr gering | ☐ gering | ☐ mittel | ☐ groß | ☐ sehr groß |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
- ☐ Neues aus der LMU
 - ☐ Fachartikel
 - ☐ Neues aus der Fakultät
 - ☐ Lehrveranstaltungen
 - ☐ Studierende/Absolventen
 - ☐ Buchvorstellungen
 - ☐ Forschungsprojekte
 - ☐ Promotionen/Habilitationen
 - ☐ Neu berufene Professoren
 - ☐ Emeritierte Professoren
 - ☐ Lehrstuhlportraits
 - ☐ LMU Management Alumni

3.) Welche Inhalte interessieren Sie darüber hinaus?

4.) Wie häufig sollte die BWL im Fokus erscheinen?

- ☐ halbjährlich
- ☐ jährlich

5.) Welche weiteren Anregungen möchten Sie uns für die BWL im Fokus geben?

6.) Außerdem bitten wir Sie, folgende persönliche Angaben zu machen:

Geburtsjahr:

Beruf:

Adelsberger, Julia; Albrecht, Thomas; Althammer, Marion Cindy; Altmeyer, Felix; Ampenberger, Markus; Apaunik, Ulrike; Aretz, Falko Joachim; Auer, Thomas; Auer, Sebastian; Bakic, Nicole Natalie; Bauer, Patrizia Yvonne; Bayreuther, Jens; Behrendt, Thilo; Bertl, Martina Monika; Blumberg, Jürgen; Blume, Alexander; Boehm, Michael; Brachtel, Matthias; Bramberger, Michael; Bramberger, Monika; Braun, Sabine; Braun, David; Brauner, Marco; Bronnenmayer, Matias; Buchholz, Anjana; Buchwieser, Katharina Helene; Büsch, Katharina Juliane Margarete; Cesinger, Beate; Chipev, Stanimir Miroslavov; Coester, David Phillp; Commentz, Johanna; Copp, Marion Alexandra; Deierer, Albert Martin; Delarami, Cyrus Michael; Demmel, Sabine; Dendl, Susanne; Dendorfer, Florian; Dennes, Marc; Deubert, Andreas Peter; Dier, Bettina Kerstin; Dieter, Daniela Christiane; Drabek, Thomas Ulrich; Eberle, Christian; Ebner, Sandra; Eggelkraut-Gottanka, Thomas; Ehrle, Ingo; Eichhorn, Sebastian; Eisenmenger, Irene; Elzer, Thomas; Enzinger, Serena; Erb, Alexander; Erlacher, Alexander; Ernst, Ines; Essen, Christoph; Euba, Simone; Filip, Paulina; Finck, Fabian; Fischer, Matthias; Fleissner, Bernd Christoph; Formol, Moritz; Forster, Wolfgang; Frey, Florian Alexander; Frey, Jochen; Fritsch, Christina; Frommann, Janine; Fuchs, Sebastian Johannes; Fuchs, Franz; Funk, Florian Philipp; Gaier, Claudia Elisabeth; Galdia, Martin; Galik, Eva Maria; Gebhardt, Christian Martin Berthold; Gegenfurtner, Sabrina Simone; Gerstner, Michael; Gierl, Sandra Renate; Giesemann, Mathias; Gietl, Robert Walter; Gisser, Michael Richard; Gluch, Andrea; Gräbeldinger, Jürgen Peter; Grauvogl, Andreas Anton; Gregory, Anna; Greubel, Julia; Groß, Sabine; Gruninger, Michael; Habberger, Sabine; Hagenreiner, Ursula; Hakes, Elena Lisa; Handfest, Kerstin; Hanft, Florian; Hartje, Philipp; Hartmann, Katja; Hassler, Melanie; Hauer, Manfred Matthäus Joseph; Hebebrand, Christoph; Henneveld, Tim; Heuckenkamp, Jakob; Heuterkes, Julia; Heyde, Kathrin; Hiltz, Bernd Martin; Hirschberger, Florian; Hirschfeld, Ines; Höfer, Beatrix; Hoffmann, Miriam Stefanie; Hoffmann, Tim; Holczak, Thomas Franz; Holousch, Silvia Gabriele Brigitte; Holzer, Stefan; Huber, Sandra Katharina; Huber, Sebastian; Hunger, Dagmar; Iovlev, Maxim; Jany, Michael; Jaslowitzer, Stefan; Kaiser, Maximilian; Karl, Christopher Michael; Kaufmann, Markus; Kienle, Simone; Killisek, Mark; Kink, Natalie; Kirschner, Wolfgang Franz; Kirschner, Thomas Alexander; Kitzinger, Xaver; Knauer, Veronika; Kohlbecher, Eva Isabell; Kolb, Anna Dorothea; Koopmann, Julia Katrina; Köpf, Helene; Kornek, Renata Lenke; Köstner, Isabelle; Kosyak, Oleksandr; Kovacs, Szilvia; Kraus, Katharina Ursula; Kravchenko, Tetyana; Kretschmar, Christoph; Kreuzer, Isabel Geraldine; Krüger, Corina; Kudrna, Josef; Kyrein, Fabian; Lang, Christian Reinhard; Lange, Claudia; Lanzl, Ralph; Leistner-Mayer, Stephanie; Leu, Maximilian; Leyder, Maximilian-Josef; Limmer, Carl Carsten; Link, Thomas Dirk; Linke, Claudia; Loderer, Armin Michael; Loy, Benedikt; Ludwig, Wolfgang; Lutsenko, Kateryna; Lutz, Claudia; Lutz, Ulrich Michael Wolfgang; Magnet, Martin; Malcherek, Ina Caroline; Marquardt, Claudia Christina; Mayr, Karin; Meidinger, Christian; Meister, Florian; Michelsen, Marc; Mitsch, Alexander Christian; Mitschke-Collande, Daniel Adam Maria; Monaco, Ilenia; Möst, Nina; Motzet, Nicole; Murphy, Anne; Myslowiecki, Benjamin Jochen; Nachbichler, Andreas Markus; Nath, Reena; Neipp, Eva-Nadine; Nikolov, Kiril; Obermaier, Andrea; Penkert, Christine Irmgard; Pesevski, Igor; Pfeffer, Sabine; Pfister, Claudia; Pointl, Oliver; Pokrovskaja, Natalja; Pompe, Jens; Pörschmann, Stephanie Christiane Silvia; Prestele, Andreas Christian; Prochaska, Nicole; Raake, Florentine Luise-Marie; Raffelt, Ursula; Rantasa, Dominika; Raßhofer, Martin; Reiff, Alec Eberhard; Reinhart, Cornelia; Reiss, Michael; Ribka, Paul Philip; Rietz, Franziska Friederike; Rochel, Mareike; Rohrmüller, Florian; Roos, Stephan Maximilian Philipp; Rose, Oleg; Rossbach, Holger; Rost, Martin; Roth, Andreas Kalman; Rothaug, Sophia Marie Christine; Rothermel, Markus; Rousseva, Dessislava Nikolae-va; Rupp, Christoph; Saller, Barbara Susanne; Sarstedt, Marko; Schaller, Klaus; Schimpf, Markus; Schmidt, Patrick; Schulze-Buschhoff, Jan; Schuster, Anamaria; Schweier, Petra; Schweizer, Yvonne Christin; Sedlmeir, Nina; Seifert, Michael; Senninger, Monika; Simmelbauer, Eva-Maria; Sobolewski, Vanessa; Sooro, Anneli; Sparrer, Julian; Sperber, Ulrich; Stäbel, Manuel; Stahl, Carmen Elisabeth; Stauch, Christian Daniel; Stehle, Kathrin; Steimer, Christine Maria; Steinherr, Nicole; Stieger, Rebecca; Stiglmayr, Robert; Stirnweis, Jan; Stojadinovic, Boban; Storfinger, Jakob; Straßer, Wolfgang; Strassner, Thomas Wilhelm Alexander; Strobl, Michael; Swoboda, Kerstin; Thamm, Carola; Thomas, Anke; Urlberger, Monika; Vestner, Simon Paul; Vetter, Andreas Christian; Vynnychuk, Oleg; Walzl, Christian; Walzl, Verena Maria; Warth, Moritz; Weber, Roman Alfons; Weichelt, Sebastian Ullrich; Weiß, Monika; Weißbach, Jana Nadine; Wenninger, Florian; Wiczorek, Alexandra; Wilden, Ralf Michael Bardolf; Wiludda, Denise Melanie Regina; Wybitul, Christine Ute; Zeus, Helen Marion; Zhang, Yi; Zöttl, Tina

Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen





Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

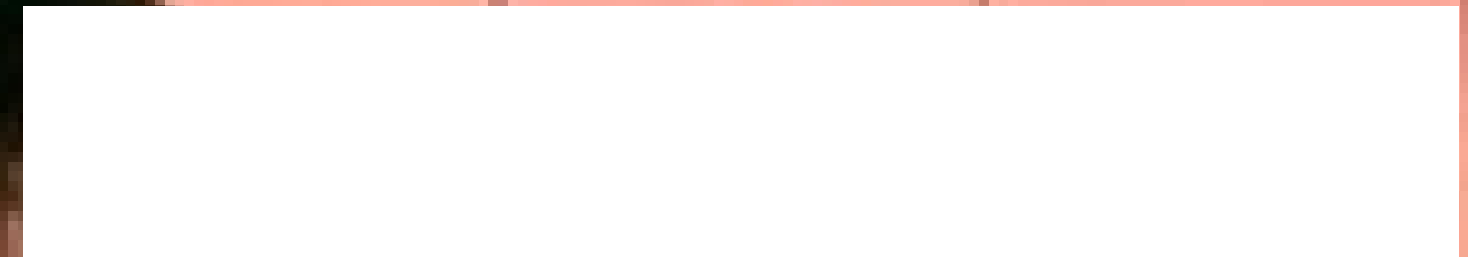
Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen



Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen



Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen

Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

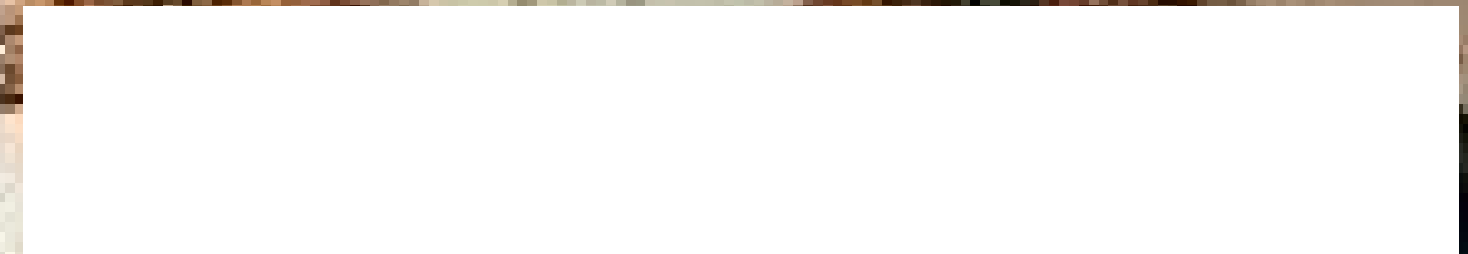
Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen



Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen



Professorin Susanne Weber, Professoren Ralf Elsas und Andreas Richter
**Institute für Wirtschaftspädagogik ,
Finance & Banking und Versicherungswirtschaft neu besetzt**

Bachelor of Science seit dem WS 2005/2006 eingeführt
Erste Erfahrungen

Innovationen und betriebliche Altersstruktur
Empirische Ergebnisse und Managementimplikationen

Unternehmensgründer
Von der Fakultät in die Selbstständigkeit

Professor Emeritus Friedrich Hanssmann
Was macht er heute?

Academy Consult
Studierende beraten Unternehmen