



Munich School of Management Magazine

Das Magazin der Fakultät für Betriebswirtschaft

2006/07

LMUexcellent

Leuchtturm für die Spitzenforschung

**Institute für Kommunikationsökonomie
und strategische Unternehmensführung besetzt**

Professorin Anja Tuschke und
Professor Tobias Kretschmer berufen

**Executive Master of Insurance und
European Master in Management**

Neue Studiengänge an der
Fakultät für Betriebswirtschaft

Practical experience

through challenging project work: First, he had a close look at an insurance company's cost structures. Now he's focusing on an international media company's growth potential. With his analytical skills, he's helping the team gain a clearer view.

He's a participant in our program **for**
Bachelor graduates.
Interested?

He is a **Consulting Analyst**

As a full member of the team, he does challenging project work and carries out tasks in one of our German Competence Centers. He spends 9-12 months getting acquainted with the consulting profession.

Be a pioneer!

You (m/f) have already spent several months abroad and have gained relevant practical experience during an internship that lasted at least 10 weeks. Your secondary school and university grades are excellent. Your strengths are analytical thought as well as getting things done. You are creative, eloquent, self-confident and have very good English skills. If you enjoy developing innovative ideas and being part of a dynamic team, you've come to the right place.

We are looking forward to receiving your application! Your application should include cover letter, resume, certificates and references (starting with secondary school). Please apply online at www.careers.rolandberger.com.

If you have any further questions, please contact: Roland Berger Strategy Consultants, Stefanie Roszdeutsch, Mies-van-der-Rohe-Str. 6, 80807 München, Germany. Tel. +49 89 9230-9805.

www.rolandberger.com

Roland Berger
Strategy Consultants

Editorial

Liebe Studierende, Ehemalige, Förderer und Freunde der Fakultät, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen,



die Forschungs- und Ausbildungsverhältnisse an den deutschen Universitäten erfreuten sich im vergangenen Jahr eines besonderen öffentlichen Interesses. Schlagwörter wie Exzellenzinitiative, Spitzenforschung, internationale Wettbewerbsfähigkeit sowie Bachelor- und Masterstudium waren bundesweit Inhalt der Berichterstattungen und standen im Mittelpunkt zahlreicher Diskussionsveranstaltungen. Die aktuellen Umwälzungen an den Universitäten in Deutschland stellen auch die Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ludwig-Maximilians-Universität immer wieder vor neue Herausforderungen. Wie kaum ein anderes Ereignis an unserer Fakultät verdeutlicht die Einführung des Bachelor-Studienganges Betriebswirtschaftslehre im Wintersemester 2005/2006, welche tiefgreifende Reformen die Universitätslandschaft in der Bundesrepublik derzeit durchläuft.

Die Fakultät für Betriebswirtschaft stellte sich mit der Umstellung auf den konsekutiven Bachelor-Studiengang im Jahr 2005 als eine der ersten BWL-Fakultäten in Deutschland den neuen Herausforderungen der Bologna-Beschlüsse. Dieses Frühjahr haben die ersten Studierenden des ersten Bachelor-Jahrgangs den ersten Studienabschnitt erfolgreich absolviert. Sicherlich erfordert der neue Studiengang die Abkehr von lieb gewonnenen und zweifelsohne auch erfolgreichen Strukturen. Neuerungen sind jedoch auch an Universi-

täten unabdingbar, um sich neuen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Wettbewerb im Bildungssektor – dies ist heute Realität und verlangt nach inhaltlichen und strukturellen Veränderungen im universitären Bereich.

Neben der Umstellung auf die konsekutiven Studiengänge Bachelor und der noch vor uns liegenden Einführung des Master erhitze ein weiteres Ereignis die Gemüter: die für das Sommersemester 2007 beschlossene Einführung von Studienbeiträgen, basierend auf der Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes vom Mai 2006. Sogleich erhoben sich Stimmen, die bis heute von einer Ökonomisierung der Bildung und einer nicht zu akzeptierenden Ausbildungshürde für finanzschwächere Schulabsolventen sprechen. Die Befürworter betonen, dass Studienbeiträge heute ein unverzichtbares Finanzierungsmittel darstellen, um die bisweilen prekäre Finanzlage der Universitäten zu mildern und die Studienbedingungen nachhaltig zu verbessern. Zu welchem Ergebnis man auch immer in dieser Diskussion kommen mag, so bedeutet die Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes jedoch einen Systemwechsel im bisher herrschenden Verständnis von der Finanzierung der öffentlichen universitären Ausbildung. Die Fakultät wird die Studienbeiträge dafür einsetzen, die Ausbildung und Betreuung der Studierenden nachhaltig zu verbessern.

Die vorliegende Ausgabe des Munich School of Management Magazins soll Ihnen nun einen Einblick in das Geschehen an unserer Fakultät geben. Neben Berichten zu Ausbildungsinhalten legen wir besonderen Wert darauf, aktuelle Forschungsprojekte vorzustellen und Ihnen so die Vielfalt der an unserer Fakultät behandelten Fragestellungen aufzuzeigen. Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

Ihr

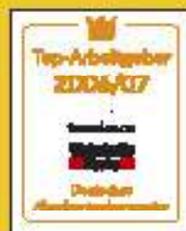
*Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
Dekan*

Auf kurzen Wegen zu großen Zielen:
www.de.ey.com/karriere

www.ey.com



Frankfurt New York



Mit einem sehr guten Examen im Handgepäck können Hochschulabsolventen bei uns voll durchstarten: mit einer Karriere erster Klasse in Wirtschaftsprüfung und prüfungsnaher Beratung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Immobilienberatung.

An Bord heißen wir Sie herzlich willkommen – mit intensivem Praxistraining, maßgeschneiderter Fortbildung und einem internationalen Netzwerk in 140 Ländern der Welt. Sichern Sie sich Ihren Startplatz und checken Sie ein unter www.de.ey.com/karriere

www.de.ey.com/karriere

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

LMUexcellent: Leuchtturm für Spitzenforschung	6
19 Freunde müsst ihr sein – Professor Tobias Kretschmer berufen	12
Institut für strategische Unternehmensführung mit Professor Anja Tuschke wieder besetzt	14
Erste Juniorprofessur an der Fakultät eingeführt: Professor David Seidl	16
Professor Emeritus Klaus von Wysocki über das externe Rechnungs- und Prüfungswesen	17
Professor Clemens Börsig – Honorarprofessor seit 1995	18
Professor Herbert A. Henzler – Honorarprofessor seit 1992	19
„Auch zu Hause habe ich ständig gebastelt“ – Artur Fischer als Gastreferent	20
Kreditrisikotransfer – Abbau alter gegen den Aufbau neuer Risiken?	22
„What is beautiful is good“ – wie Unternehmen von attraktiven Mitarbeitern profitieren	25
Bestimmung von Eigenkapitalkosten – Konkurrierende Ansätze	28
Reputationsmanagement – Schutzimpfung für Unternehmen	30
Analytische Unternehmensethik – Konzept und Fragestellungen	32
Mit Open Access in die wissenschaftliche Zukunft?	34
Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien	38
Münchner Zentrum für Gesundheitswissenschaften	39
Executive Master of Insurance	40
European Master in Management	42
Absolventen des Sommersemesters 2006	44
Absolventen des Wintersemesters 2006/07	45
Promovenden im Sommersemester 2006	46
Promovenden im Wintersemester 2006/2007	47
Yvette E. Hofmann – Steuerung durch Transparenz	48
Thomas Hartung – Eigenkapitalregulierung bei Versicherungsunternehmen	49
Publikationen – Auswahl	50
Drittmittelprojekte – Auswahl	52
sneep – Studentische Initiative für Wirtschafts- und Unternehmensethik	53
Innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen	54
Wissenschaftsbrücke China: brain gain oder brain drain	62
Forschungsaufenthalt in Australien – Professor Hans-Ulrich Küpper schildert seine Erfahrungen	66
Nachwuchswissenschaftler im internationalen Wettbewerb – Hannes Wagner als Postdoc	68
„BWL ist nicht gleich BWL“ – Breites Tätigkeitsfeld für Absolventen	70
LMU Management Alumni	76
Kurz berichtet	77
Ansprechpartner	81
Impressum	82



LMUexcellent Leuchtturm für Spitzenforschung

Die Entscheidung in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ist gefallen: Die LMU darf sich künftig Spitzenuniversität nennen. Neben der Technischen Universität München und der Technischen Hochschule Karlsruhe konnte sich die Münchener Universität als einzige Volluniversität in allen drei Förderlinien der Initiative durchsetzen.



Photo: Jan Gruene

Ganz oben, im vierten Stock des LMU-Verwaltungsgebäudes ist die Spannung am Freitag, 13. Oktober, deutlich zu spüren. Denn gleich wird sich zeigen, ob man die Korken der im Flur bereitgestellten Sektflaschen knallen lassen kann. Hochschulleitung, Wissenschaftler und Mitarbeiter warten gespannt vor dem Beamer, der den Videostream mit der Verkündung der Ergebnisse an die Wand wirft. Jedes Mal, wenn die Bewilligung eines Förderantrags der LMU verlesen wird, applaudieren alle Beteiligten, in ihren Mienen spiegeln sich Erleichterung und selbstbewusste Freude. Als schließlich mit LMUexcellent auch noch der Antrag für die dritte Förderlinie gekürt wird, knallen die Korken: Die LMU ist die beste Universität in Deutschland! „Das Ergebnis ist ein Riesenerfolg. Es übertrifft meine

kühnsten Erwartungen“, freut sich LMU-Rektor Professor Bernd Huber. „Wir werden die Förderung nutzen, um an die Weltspitze vorzustoßen.“ Fast niemand an der Münchener Uni hatte mit einem derart phänomenalen Ergebnis gerechnet: Mit einer Graduiertenschule, drei Exzellenzclustern und dem Zukunftskonzept „LMUexcellent“ in der dritten Förderlinie hat die Universität deutschlandweit die meisten Projekte durch den Wettbewerb gebracht. Im Zuge der Ausschreibung des milliardenschweren Förderprogramms im Sommer 2005 wurden die deutschen Universitäten aufgefordert, ihre Antragskizzen in den Wettbewerb zu schicken. An der LMU lagen die Skizzen für 19 Exzellenzcluster und 14 Graduiertenschulen für die interne Begutachtung vor – den universitätsinternen Qualitätsprozess passierten schließlich vier Schulen und sieben Cluster, unter ihnen die jetzigen Sieger.

„Die interne Auswahl mussten wir vornehmen, weil es unter den eingereichten Projektvorhaben einige gab, die vom geplanten Umfang eher einem Graduiertenkolleg oder einem Sonderforschungsbereich entsprachen“, erläutert Dr. Christoph Mülke, dessen Stabsstelle für Strategie und Entwicklung maßgeblich an der erfolgreichen Antragsstellung beteiligt war. So berieten er und seine Mitarbeiter die Antragssteller etwa über das Förderformat, halfen bei Textformulierungen im strategischen Bereich oder bei Übersetzungen. „Aber die Hauptlast lag auf den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die die Anträge koordiniert haben“, sagt Mülke und fügt respektvoll hinzu: „Das war eine fast übermenschliche Leistung.“

Fördert die Exzellenzinitiative mit der Graduiertenschule und den Exzellenzclustern vor allem fachspezifische Projekte, so kann die LMU mit den Mitteln für die dritte Förderlinie ihren Status als international sichtbare Spitzenuniversität weiter ausbauen. LMUexcellent ist ein universitätsübergreifendes



LMU: Spitzenuniversität

Zukunftskonzept, das die Struktur für die Spitzenforschung auf ganz neue Beine stellt. Es umfasst im Wesentlichen die Bereiche Recruiting, Qualitätssicherung und Investitionen sowie Zentrenbildung mit Hilfe gezielter Organisations- und Managementstrukturen. „Unsere Schwerpunkte in dieser Linie führen zum großen Teil frühere Konzeptionen konsequent weiter und ergänzen diese mit neuen Ideen zu einem kohärenten Gesamtkonzept“, sagt Mülke. So hat die LMU bereits im vergangenen Frühjahr mit dem Optimierungskonzept „LMU 2020“ Stellung zu den Empfehlungen der Kommission „Wissenschaftsland Bayern 2020“, auch bekannt als „Mittelstraß-Kommission“, genommen und in dem Konzept wesentliche Schwerpunkte definiert, die durch die Förderung der Exzellenzinitiative nun realisiert werden können. Einer dieser Schwerpunkte ist eine proaktive Berufungspolitik, ein so genanntes Headhunting, mit der herausragende Wissenschaftler nach München geholt werden sollen. Zudem sollen renommierte Gast- und Forschungsprofessoren eingeladen werden. Diese werden für die Zeit ihres Aufenthalts an der LMU Mitglieder des Center for Advanced StudiesLMU (CASLMU), das als Treffpunkt für Wissenschaftler aus aller Welt eingerichtet werden und den fachübergreifenden Dialog zwischen den Disziplinen stärken soll. Aussagekräftige Indikatoren bei der Auswahl von Gastprofessoren wie beispielsweise deren Drittmittel- oder



Große Freude bei allen Beteiligten: Die LMU konnte sich in der ersten Runde in allen drei Förderlinien der Exzellenzinitiative behaupten.

Instituten, sowie strategische Partnerschaften mit ähnlich profilierten Universitäten weltweit. Die Grundlagenforschung in Zukunftsfeldern soll durch die neue Organisation in interdisziplinären Zentren neu strukturiert werden: Neben dem CAS-LMU werden ein ResearchCenterLMU für die Forschung und ein GraduateCenterLMU für die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Servicezentren fungieren. Mülke ist sich sicher, dass die Umsetzung der Konzepte teilweise sogar schwieriger werden kann als die Antragsstellung selbst. „Die Verantwortung bei der zielgenauen Umsetzung der Projekte ist enorm, zumal sehr heterogen strukturierte Bereiche daran beteiligt sind“, sagt er. Er ist sich aber sicher, dass damit ein enormer Professionalisierungsschub einhergeht und hofft, dass die Exzellenzinitiative institutionalisiert wird, um den Investitionsstau an den Universitäten langfristig zu beseitigen.

Die Exzellenzinitiative

Die Exzellenzinitiative wurde im Sommer 2005 von der Bundesregierung und den Länderregierungen ausgeschrieben. Ziel ist die Förderung der universitären Spitzenforschung mit einem Gesamtvolumen von 1,9 Milliarden Euro. Eingereicht wurden Anträge in den drei Förderlinien Graduiertenschulen, Exzellenzcluster sowie „Zukunftskonzepte zur Förderung universitärer Spitzenforschung.“ Während Graduiertenschulen dem wissenschaftlichen Nachwuchs strukturierte Promotionsprogramme innerhalb eines exzellenten Forschungsumfelds bieten, werden mit den Exzellenzclustern interdisziplinäre Forschungsverbünde etabliert, die eng mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie der Wirtschaft kooperieren. Die dritte Förderlinie soll das Forschungsprofil der in der ersten Runde ausgewählten drei Universitäten deutlich stärken. Einer Universität muss mindestens eine Schule sowie ein Cluster bewilligt werden, damit sie auch in der dritten Linie erfolgreich sein kann. Die Antragstellung erfolgt in zwei Stufen. In der ersten reichen die Universitäten zunächst Antragskizzen ihrer Konzepte ein. Auf Grundlage einer Bewertung dieser Skizzen fordert die Gemeinsame Kommission von DFG und Wissenschaftsrat die Universitäten zur Antragsstellung auf. Auf Basis der Empfehlungen der Gemeinsamen Kommission zu den begutachteten Anträgen entscheidet schließlich der Bewilligungsausschuss Exzellenzinitiative in der zweiten Stufe, welche Anträge schlussendlich gefördert werden. Nach der am 13. Oktober 2006 gefallenen Entscheidung werden 18 Graduiertenschulen, 17 Exzellenzcluster und drei Zukunftskonzepte an deutschen Universitäten gefördert. In diesem Jahr ist eine zweite Runde in der Exzellenzinitiative vorgesehen. Auch hier können sich Universitäten wieder in allen drei Förderlinien mit ihren Konzepten bewerben. Die Entscheidung ist für den Oktober 2007 geplant.

Publikationsquote sowie regelmäßige Evaluationen von Fachbereichen sollen die Qualität in Forschung und die Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern sicherstellen. Ein klares Ziel von LMUexcellent ist überdies die Intensivierung der Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstitutionen, etwa Max-Planck-

wird eine Ebene der Komplexität erreicht, auf der konventionelle biologische Ansätze allein keine gütigen Antworten mehr liefern können. „Was wir jetzt benötigen, ist eine Kombination aus experimentellen und theoretischen Herangehensweisen“, meint Professor Benedikt Grothe vom Biozentrum der LMU. „Denn die

Graduiertenschule: Graduate School of Systemic Neurosciences (GSNLMU)

Die „Graduate School of Systemic Neurosciences (GSNLMU)“ wird sich einer der fundamentalen Fragen der modernen Wissenschaft widmen: Wie funktioniert das Gehirn? Unser Wissen in den verschiedenen Bereichen der Lebenswissenschaften nimmt zu und wird immer detaillierter. In Verbindung mit immer neuen und präziseren experimentellen Methoden und Werkzeugen können so die Fragen nach der Funktion des Gehirns und den Grundlagen der Wahrnehmung untersucht werden. Damit aber

biologischen Erklärungen experimentell gewonnener Ergebnisse müssen mathematisch auf Schlüssigkeit und Konsistenz überprüft werden, während neue theoretische Erklärungsansätze und Konzepte einer experimentellen Bestätigung bedürfen – diese Vorgehensweise ist mittlerweile essentiell in der modernen Biologie. Die Neurowissenschaften beeinflussen aber nicht zuletzt auch, wie wir uns selbst verstehen und werfen damit philosophische und ethische Fragen auf.“ Die Graduiertenschule wird pro Jahr etwa 30 Doktoranden aufnehmen. Mittelfristig soll die Zahl der Teilnehmer erhöht werden, wenn die dafür nötigen strukturellen Voraussetzungen erfolgreich geschaffen sind. Letztlich wird eine Aufnahme von etwa der Hälfte aller Doktoranden aus dem Bereich Neurowissenschaften angestrebt. Daneben wird die Graduiertenschule sechs übergeordnete Ziele verfolgen.

In der GSNLMU sollen Forschergruppen aus den Bereichen zelluläre und systemische Neurowissenschaften, theoretische Neurobiologie, Neurologie, kognitive Neuropsychologie sowie Neurophilosophie in ein einzigartiges, horizontal integriertes Netzwerk zusammengefügt werden. Dabei wird das breite neurowissenschaftliche Umfeld eine Kombination unterschiedlichster Methoden aus Biologie, „Computational Neurosciences“, Neuropsychologie, Neuropsychologie sowie Wissenschaftstheorie und Neurophilosophie anbieten und so Raum für neue Fragestellungen, innovative Herangehensweisen und Konzepte öffnen. Zudem wird ein ausgewogenes Forschungs- und Ausbildungsprogramm geschaffen, das neben allgemeinen Anforderungen auch den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht wird.

Die GSNLMU soll als eigenständige Institution geführt werden, die die Titel „Ph.D.“ und „MD-Ph.D.“ vergeben darf. Die Graduiertenschule wird in das Netz des außergewöhnlich breit gefächerten wissenschaftlichen Angebots am Standort München eingebunden, um in einem vertikalen Verbund den besten Doktoranden optimale Entwicklungsmöglichkeiten über die verschiedenen Qualifikationsebenen hinaus zu bieten. Ein letzter Schwerpunkt sind der Austausch und die Zusammenarbeit mit technischen, industriellen und kulturellen Institutionen.

Kooperierende Partnerinstitutionen am GSNLMU sind die TU München sowie das Max-Planck-Institut für Neurobiologie.

Exzellenzcluster: Munich Center for Integrated Protein Science (CIPSM)

Die Forschung an Proteinen steht im Zentrum der Lebenswissenschaften. Diese Moleküle sind die wichtigsten Akteure der Zellen. Als zentrale biologische Makromoleküle bestimmen Proteine unter anderem die Struktur und Funktion aller Organismen. Sie steuern deren Entwicklung und vermitteln Reaktionen auf äußere Einflüsse. Proteine sind Schlüssel zu vielschichtigen dynamischen Netzwerken aus Molekülen und Interaktionen.

Dennoch konzentrierte sich die Forschung bisher vor allem auf einzelne Proteine und deren isolierte Funktionen. „Das genügt aber nicht mehr“, sagt Professor Thomas Carell vom Department Chemie und Biochemie, der Sprecher des Exzellenzclusters. „Wir müssen eine neue Art der Proteinforschung entwickeln, wenn wir die Rolle dieser Moleküle wirklich verstehen wollen. Wir brauchen eine integrative Sichtweise auf die Funktion der Proteine im natürlichen, lebenden Kontext. Deshalb müssen wir auf verschiedenen Ebenen der Komplexität forschen – vom isolierten Protein bis zum Protein im lebenden Organismus.“ CIPSM bringt die führenden Münchener Forscher auf diesem Gebiet zusammen, um neue Strukturen der Forschung, Lehre und Dienstleistung zu schaffen. Ein Schwerpunkt wird die Untersuchung von Proteindynamik sein. Moderne Techniken werden dabei helfen, Proteine in lebenden Zellen und verschiedenen Gewebearten, aber auch im Tier zu beobachten. In verschiedenen Teilbereichen geht es um die biophysikalische Untersuchung der Proteine, die Proteinfaltung, die Struktur von Proteinkomplexen, die Interaktionen von Proteinen mit Nukleinsäuren, die Manipulation von Proteinfunktionen und um neurodegenerative Erkrankungen. Neben der LMU als Sprecheruniversität sind an dem Exzellenzcluster die TU München, die Max-Planck-Institute für Biochemie und Neurobiologie sowie das GSF Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit beteiligt.

Exzellenzcluster: Munich-Center for Advanced Photonics (MAP)

Photonen, Photonenquellen und technische Verfahren, die Photonen nutzen, sind Schlüsselbestandteile der Technologie des 21. Jahrhunderts. In vielen Bereichen werden Elektronen bereits durch Photonen, also „Lichtquanten“, ersetzt, z. B. bei der Hochgeschwindigkeits-Datenübertragung. Das Exzellenzcluster MAP wird neue Einsatzmöglichkeiten für Photonen ausloten. „Wir wollen unter anderem höhere Intensitäten, eine höhere Frequenzgenauigkeit sowie eine höhere Photonenenergie erreichen“, sagt der Koordinator des Exzellenzclusters Professor Dietrich Habs vom Department Physik. Ein weiteres Ziel des Forschungsverbunds ist die Kontrolle des elektromagnetischen Feldes auf einer Zeitskala unterhalb einer Femtosekunde, also das Tausendste einer Billionstel Sekunde. MAP wird verstärkt interdisziplinäre Verfahren und Experimente in Physik, Chemie, Biologie und Medizin ermöglichen. Da wird es zum Beispiel um die Unterschiede zwischen Materie und Antimaterie gehen. Die Wissenschaftler wollen auch die Beschleunigung von geladenen Teilchen mit Kräften möglich machen, deren Stärke diejenige der heute vorhandenen konventionellen Maschinen millionenfach übersteigt. MAP soll auch zu einem tieferen Verständnis der Grenze zwischen klassischer Physik und Quantenphysik führen. Weltweit



„Exzellenz muss man als Prozess begreifen.“

Die Entscheidung in der Exzellenzinitiative ist gefallen, aber die Arbeit fängt erst an: Viel ist zu tun, um die gekürten Forschungsvorhaben und das Zukunftskonzept umzusetzen. Rektor Professor Bernd Huber zum LMU-Erfolg.

MUM: Sie hatten ja allen Grund zu feiern. Hält die Euphorie noch an?

Huber: Wir haben uns über das Ergebnis natürlich sehr gefreut – auch über das große öffentliche Interesse und die zahlreichen Glückwünsche. Die Freude und der Stolz sind geblieben, aber wir können uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen, sondern müssen uns jetzt voll auf die Umsetzung unseres Zukunftskonzepts konzentrieren.

MUM: Ist die LMU jetzt eine Eliteuniversität?

Huber: Ich bin kein Freund dieses Begriffs. Er erweckt zum einen negative Assoziationen, zum anderen Erwartungen, die wir gar nicht erfüllen können. Harvard – das Paradebeispiel einer Eliteuniversität – hat allein mehr Geld zur Verfügung als alle Hochschulen Baden-Württembergs zusammen. Davon sind wir noch weit entfernt. Außerdem bilden wir mehr als doppelt so viel Studierende aus.

MUM: Sind die Geisteswissenschaften wirklich die großen Verlierer des Wettbewerbs, wie überall behauptet wird?

Huber: Die LMU ist die einzige Volluniversität, die neben den beiden Technischen Universitäten München und Karlsruhe mit ihrem Zukunftskonzept erfolgreich war – das ist ein eindeutiges Signal. Und in unserem Konzept, das ja eine Gesamtstrategie ist, spielt die Leistungsfähigkeit der Geisteswissenschaften eine wichtige Rolle. Außerdem werden die zusätzlichen Mittel auch den Geisteswissenschaften in erheblichem Umfang zugute kommen.

MUM: Was halten Sie von der Idee, den Wettbewerb gleichsam als „Bundesliga der Spitzenuniversitäten“ zu versteinern, wie es der Wissenschaftsrat vorschlägt?

Huber: Ich halte das für unabdingbar. Die Politik hat einen Weg eingeschlagen, den sie auch beibehalten muss. Sie kann sich auch aus der Förderung nicht einfach wieder zurückziehen. Es wird eine Ausdifferenzierung der Universitäten geben, die einen dauernden Wettbewerb voraussetzt. Exzellenz in Forschung muss man als Prozess begreifen.

Gesamtartikel: cg. gek. Abdruck aus: MünchnerUni Magazin; 04/2006; S. 4-8

führende Wissenschaftler aus dem Bereich der Photonik werden am MAP eine einzigartige Forschungsinfrastruktur sowie ein extensives interdisziplinäres Netzwerk für Wissensaustausch und Zusammenarbeit schaffen. „Lichtquellen der nächsten Generation“ sind der technologische Hauptpfeiler von MAP. Diese Geräte sollen Photonen-Flüsse über mehrere Oktaven schaffen, aber auch biologische Mikroskopie von bisher unerreichter Präzision ermöglichen.

Neben der LMU als Sprecheruniversität sind in München die TU München, die Max-Planck-Institute für Astrophysik, Biochemie und extraterrestrische Physik, das Halbleiterlabor der Max-Planck-Gesellschaft sowie die Max-Planck-Institute für Plasma-physik und Quantenoptik an dem Exzellenzcluster beteiligt.

Exzellenzcluster: Nanosystems Initiative Munich (NIM)

Im Exzellenzcluster NIM arbeiten Wissenschaftler verschiedener Forschungseinrichtungen im Münchener Raum aus der Physik, der Biophysik, der physikalischen Chemie, der Biochemie, der Pharmazie, der Biologie, der Elektrotechnik und der Medizin zusammen. „Überragendes Ziel wird sein, eine Reihe von künstlichen und multifunktionalen Nanosystemen zu entwerfen, herzustellen und zu kontrollieren“, so Professor Jörg P. Kotthaus vom Center for NanoScience (CeNS) und Sprecher des NIM. Die Forscher wollen miteinander verbundene und interagierende Netzwerke aus künstlichen Nanomodulen schaffen.

Nanosysteme sind für die Informations- und Kommunikationstechnologie wichtig: Die elektronischen Bauteile z.B. in Computern werden immer kleiner. Diese Entwicklung kann aber nicht unbegrenzt fortgesetzt werden, wenn der Nanometer-Großenbereich erreicht ist. Dann zeigen sich oft neue physikalische Effekte, die sich als potentielle Probleme für den konventionellen Einsatz erweisen – und als Chance für Innovationen. Auch in den Lebenswissenschaften und der Medizin gewinnen Mikro- und Nanosysteme an Bedeutung. Sie können in lebende Organismen eingebracht werden, etwa um ein Krebsmedikament zu den Tumorzellen zu bringen. „Programmed drug delivery“ ist damit auch einer der zehn Forschungsschwerpunkte im Exzellenzcluster NIM. In weiteren Teilbereichen geht es unter anderem um Quantenphänomene in Nanosystemen, Verbindung von Nanosensoren mit lebenden Zellen und um „Lab on a chip“-Anwendungen. Dabei werden wesentliche Funktionen eines Chemielabors auf einem daumennagelgroßen Chip vereinigt. Neben der LMU als Sprecheruniversität sind die TU München, die Universität Augsburg, die Fachhochschule München, das Walther-Meißner-Institut der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, die Max-Planck-Institute für Biochemie und für Quantenoptik sowie das Deutsche Museum an dem Exzellenzcluster beteiligt.

Wir sind mit rund 140 Mitarbeitern und drei Niederlassungen eine mittelständische, unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit internationaler Repräsentanz (Horwath International). Wir betreuen Unternehmen fast aller Branchen und Größen, die von der Einzelfirma bis zu börsennotierten Aktiengesellschaften reichen.

Wir pflegen einen engagierten, team- und kundenorientierten Arbeitsstil und erwarten die Fähigkeit, analytisch und fachübergreifend zu denken.



Sie erwartet ein abwechslungsreiches, umfassendes Aufgabengebiet, ein modern ausgestatteter Arbeitsplatz und ein angenehmes Betriebsklima in jungen Teams mit guten Fortbildungs-, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Nähere Informationen zu den Anforderungsprofilen und den Aufgabengebieten finden sie unter www.awt-horwath.de.

Bitte richten Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen an Herrn WP/StB Jürgen Zimmermann

Für unseren Hauptsitz in verkehrsgünstiger Lage in München suchen wir zur sofortigen oder späteren Einstellung

**WIRTSCHAFTS-
WISSENSCHAFTLER
JURISTEN
CERTIFIED PUBLIC
ACCOUNTANT
m/w**



AWT Horwath GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

München · Berlin · Chemnitz
Mönchengladbach

Leonhard-Moll-Bogen 10
81373 München

Telefon +49 89 76906 0
Telefax +49 89 76906 144

awt@awt-horwath.de
www.awt-horwath.de

19 Freunde müsst ihr sein Prof. Kretschmer über sein Institut für Kommunikationsökonomie, Netzwerke und den FC Bayern

Zunächst einmal eine Verständnisfrage: Was verbirgt sich hinter dem doch recht diffusen Begriff der Kommunikationsökonomie?

Der Begriff ist tatsächlich nicht ganz einfach zu definieren, aber darin liegt sicher auch der Charme. Ich interpretiere Kommunikationsökonomie als die Untersuchung der ökonomischen Prinzipien in Kommunikationsmärkten, also Märkten, in denen Kommunikation eine wichtige Rolle spielt. In der Forschung werden Kommunikationsmärkte oft den Netzwerkindustrien zugeordnet.

Was dürfen die Studierenden in der Lehre erwarten?

Wir wollen ein Programm anbieten, in denen Hochtechnologiemärkte mit vielfältigen Methoden beschrieben und untersucht werden. Das heißt beispielsweise, dass wir Projektseminare zu quantitativen und qualitativen Methoden, aber auch zu ökonomischen Besonderheiten der Telekommunikationsmärkte, einer relativ stark regulierten Industrie, anbieten werden. Gleichzeitig sind wir natürlich wie jedes andere Institut auch im Grundstudium am Start, beispielsweise im kommenden Wintersemester mit den Grundlagen der BWL für Erstsemester.

Wo liegen die Schwerpunkte in der Forschung?

Die Forschung am Lehrstuhl ist branchengetrieben. Das heißt, dass wir immer eine kritische Masse an Forschungsthemen in verschiedenen Branchen bearbeiten wollen. Telekommunikation ist da sicher eine feste Größe, aber wir beschäftigen uns auch mit Themen in der Soft- und Hardwareindustrie. Das ist übrigens auch für die Lehre interessant: In den von uns aktuell erforschten Branchen bieten wir stets Seminar-, Bachelor- und Diplomarbeiten an.

Bedeutet ein von der „Deutschen Telekom Stiftung“ gestiftetes Institut mehr forschersche oder eher finanzielle Freiheit?

Als Institut ist man ja ohnehin recht autonom. Dr. Klaus Kinkel (Vorsitzender der T Stiftung) sagte ja auch sehr deutlich, man könnte uns ja nicht vorschreiben, woran wir forschen sollen. Das sehe ich auch so, wobei ich mir sicher bin, dass die Verbindung zur T Stiftung und zur Telekom selbst großes Potential in sich birgt, weil wir sicherlich an ähnlichen Themen interessiert sind.

Tobias Kretschmer (li.) und sein Team



Was erwarten Sie von Ihrer neuen Aufgabe bzw. was sind Ihre Zukunftspläne im Hinblick auf den Aufbau des Instituts?

Zunächst einmal will ich mit dem Team das Lehrprogramm aufbauen. An der LSE (London School of Economics) habe ich bisher zwei verschiedene Kurse unterrichtet, da ist an der LMU natürlich mehr geboten bzw. mehr gefordert.

Parallel dazu steht natürlich auch die Vernetzung mit deutschen und insbesondere Münchner Kollegen auf dem Plan. Mit einem relativ spezialisierten Institut hat man natürlich immer die Chance, sich als Dreh- und Angelpunkt für eine bestimmte Art von Arbeit zu positionieren, und mittelfristig wäre es schön, wenn uns das im Bereich der Kommunikationsökonomie gelingen würde.

Um den letzten Punkt noch einmal aufzugreifen: Wie wichtig ist Ihnen die Vernetzung mit Kollegen und Praxis, immerhin besteht da ja thematisch schon eine gewisse Verpflichtung?

Vernetzung ist meines Erachtens entscheidend für den Erfolg des Instituts. Vernetzung heißt ja auch, mit seiner Arbeit wahrgenommen zu werden, auf einen größeren Wissensschatz zugreifen zu können und damit mehr bewirken zu können. Allerdings ist für mich wichtig, dass das einen ehrlichen Charakter haben sollte – „Networking“, wie es z.T. in den USA betrieben wird, ist mir zu instrumentell. Da gehe ich lieber mal auf eine Konferenz und unterhalte mich mit Doktoranden anstatt dem Keynote Speaker. Wenn mit einem Gesprächspartner die Chemie stimmt, kommt da beinahe immer mehr raus als aus einem vermeintlich „wichtigen“, aber mühsam konstruierten Kontakt.

Welche Rolle spielt der internationale Austausch?

Ist für mich enorm wichtig, und zwar auf allen Ebenen. Klar heißt es immer, man muss sein Studium schnell abschließen, und deutsche Absolventen seien zu alt und so weiter, aber mir soll mal jemand erzählen, ein Jahr im Ausland wäre verschwendete Zeit! Das ist auf Doktorandenebene ähnlich: Eine schnell abgeschlossene Dissertation, von der noch niemand im In- und Ausland gehört hat, ist auf dem akademischen Markt nicht allzu viel wert. Einer meiner zwei Doktorväter hat außerdem mal gesagt, dass die

akademische Uhr ohnehin erst mit Abgabe der Dissertation anfängt, und da ist es fast egal, wie alt man ist. Und schließlich ist auch das Pflegen von Netzwerken im In- und Ausland sehr wichtig, und dazu gehört natürlich auch, Gäste nach München zu holen oder Zeit woanders zu verbringen.

Welche beruflichen Stationen liegen vor Ihrem Antritt an der LMU?

Meine Abschlüsse habe ich in St. Gallen und an der London Business School gemacht, war aber während meines Studiums auch an anderen Universitäten. Nach einem sehr schönen Jahr am INSEAD in Fontainebleau bei Paris bin ich 2001 nach London zurückgekehrt. Dort habe ich an der LSE eine Lectureship (in etwa vergleichbar mit einer Junior- oder Assistenzprofessur) in Strategy und Economics angetreten. Nach der schwierigen Entscheidung, nicht wieder nach Frankreich (diesmal an die HEC) zurückzukehren, wurde mir an der LSE Tenure, also eine Lebensstelle, erteilt, allerdings habe ich kurz darauf den Ruf an die LMU erhalten, den ich dann angenommen habe.

Fachlich bewege ich mich schon seit einigen Jahren zwischen angewandter Mikroökonomie und Strategie in Netzwerkmärkten und versuche, beides konstruktiv zu kombinieren. Mein Lizentiat in Betriebswirtschaftslehre aus St. Gallen hilft mir hoffentlich, unternehmerisch interessante Fragen zu stellen, während mein Ph.D. in Mikroökonomie von der London Business School mir das methodische Rüstzeug mitgegeben hat, diese Fragen auch wissenschaftlich anzugehen. An dieser Schnittstelle sehe ich mich auch zukünftig.

Was hat Sie bewogen aus England zurückzukehren? Immerhin ist die LSE eine der renommiertesten Hochschulen?

Stimmt, und ich bin auch über meine Zeit an der LSE sehr froh. Allerdings ist die LMU auch eine der renommiertesten deutschen Hochschulen, so dass eigentlich viel weniger der Weg zurück nach

Deutschland im Vordergrund stand, sondern vielmehr die Entscheidung, an eine starke Uni mit guten Rahmenbedingungen zu gehen. An englischen Hochschulen hat man zwar eine relativ große Autonomie als Nachwuchswissenschaftler, allerdings ist es dort sehr viel schwieriger, größere Projekte anzustoßen und damit auch größere Fragen anzugehen. Das hoffe ich, hier an der LMU tun zu können.

Rein geographisch kam auch gar nicht so viel in Frage – eine einigermaßen große Stadt in Europa mit einer guten Universität und einer zukunftsorientierten Fakultät, in der ich mindestens so gute Arbeitsbedingungen habe wie an der LSE – da bleibt nicht so viel übrig!

Was ist der Unterschied zwischen England und Deutschland, zwischen London und München?

München ist, soweit ich das beurteilen kann, im Durchschnitt recht wohlhabend, während das Geld in London sehr viel mehr auf eine kleine Schicht konzentriert ist. Das führt oft dazu, dass Gegenden, Bars oder Restaurants, die man sich mühsam nach langem Suchen zusammengesammelt hat, ein halbes Jahr später von Bankern mit Spesenkonten bevölkert sind. Insgesamt herrscht in England das Konzept des „gifted amateur“, also einem talentierten Dilettanten, der mehr oder weniger zufällig an interessante Unis, hoch bezahlte Jobs oder spannende Projekte gerät. Das ist in Deutschland sicher nicht so – wenn man auf etwas hingearbeitet hat, entsteht da auch ein gewisses Anspruchsdenken – das hab ich mir verdient! Beides hat seine Vor- und Nachteile, aber es ist lustig mitzuerleben, wie sich Deutsche teilweise sehr wichtig nehmen, während Briten oftmals übertrieben bescheiden sind. Witzig finde ich, dass beide Länder eine fürchterlich schlechte Meinung vom Essen des jeweils anderen Landes haben – was ich in beiden Fällen ungerechtfertigt finde. Über ein ordentliches Stew freue ich mich genauso wie über einen ordentlichen (fränkischen) Schweinebraten.

Wie gefällt es Ihnen in München? Haben Sie sich schon eingelebt?

Meine Zeit im Ausland ist natürlich nicht ganz spurlos an mir vorübergegangen, da fehlt einem schon das eine oder andere – Lebensmittel, Stammlokale, Infrastruktur, Friseur. Das wird aber immer besser und wir sind auch sehr froh mit unserer Wahl, ins Glockenbachviertel zu ziehen. Und mein erster Eindruck bisher ist wirklich sehr positiv – junge Münchner (oder Zuagroaste) sind sehr freundlich und aufgeschlossen, was es einem sehr einfach macht, sich wohlzufühlen ... und nach dem 3:0 des 1. FC Nürnberg gegen Bayern München fühle ich mich hier natürlich noch wohler!!

Das Interview führte Thorsten Grohsjean.

www.ice.bwl.uni-muenchen.de



Interview mit Prof. Tuschke



Herzlich Willkommen, Frau Professor Tuschke. Wir freuen uns, Sie in München begrüßen zu dürfen. Wann werden Sie Ihre Tätigkeit am Institut für Strategische Unternehmensführung aufnehmen?

Vielen Dank für den herzlichen Empfang! Offiziell werde ich am 1. August dieses Jahres meine Tätigkeit an der LMU aufnehmen. Ich habe aber bereits im Vorfeld an einigen Veranstaltungen teilgenommen und hatte dadurch die Möglichkeit, die Fakultät und meine neuen Kollegen näher kennen zu lernen. Ich freue mich sehr auf die Zusammenarbeit und auf meine künftigen Aufgaben und fühle mich geehrt, die Nachfolge von Professor Werner Kirsch antreten zu dürfen.

Was sind Ihre Ziele für die Lehre in der Strategischen Unternehmensführung?

Die Strategische Unternehmensführung gehört zu den Fächern, die immer wieder durch Fragestellungen und Probleme aus der Managementpraxis herausgefordert und weiter entwickelt werden. Der Praxisbezug in der Lehre ist mir darum ein besonderes Anliegen. Gemeinsam mit dem Institutsteam möchte ich das fachliche und methodische Rüstzeug vermitteln, das eine systematische Bearbeitung praxisrelevanter Fragestellungen ermöglicht. Neben dem Vorlesungsstoff sind dabei die Bearbeitung von Fallstudien und Möglichkeiten zur Diskussion mit erfahrenen Führungskräften wichtig. Vor dem Hintergrund bestehender Praxisanforderungen ist eine internationale Ausrichtung des Fachs unabdingbar. Daneben hoffe ich natürlich, dass meine Begeisterung für das Fach viele Studierende erreicht und das Interesse an der Auseinandersetzung mit Fragen der Strategischen Unternehmensführung weckt.

Welche Themenschwerpunkte setzen Sie?

Thematisch möchte ich mit der Lehre das gesamte Spektrum der Strategischen Unternehmensführung abbilden, angefangen von der Formulierung von Strategien bis

Institut für strategische Unternehmensführung wieder besetzt

Interview mit Frau Professor Anja Tuschke



hin zu deren Implementierung. Dazu gehören strategische Entscheidungssachverhalte wie die Planung und Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen, die Gestaltung von Desinvestitionsprozessen und der Aufbau strategischer Kooperationen. Wichtig ist auch die Corporate Governance der Unternehmen, die das

Verhältnis von Führung und Kontrolle regelt und damit wesentlichen Einfluss auf strategische Entscheidungen an der Unternehmensspitze ausübt. Ein Thema, das in der Praxis viel diskutiert wird und daher auch für die Lehre wichtig ist, betrifft die Implementierung von Strategien. Wesentliche Aspekte einer erfolgreichen

Implementierung bestehen z.B. in der Auseinandersetzung mit Widerständen im Unternehmen, der zielorientierten Gestaltung von Anreizsystemen, der Führung im Innenverhältnis und der Legitimierung strategischer Entscheidungen gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld.

Es wird zurzeit viel über die Globalisierung diskutiert. Welche Bedeutung hat diese Diskussion für Ihr Fach?

Die Globalisierung ist ein sehr komplexes Thema. Die Diskussion über die Globalisierung wird dadurch erschwert, dass viele dieses Schlagwort für sich anders definieren. Industrie- und Arbeitgeberverbände verstehen darunter eine Zunahme des Wettbewerbsdrucks, Gewerkschaften beklagen die zunehmende Verlagerung von Produktionsprozessen und Globalisierungskritiker aus Politik und so genannten Nichtregierungsorganisationen benutzen den Begriff der Globalisierung als Synonym für eine zunehmende Spreizung der Einkommensverteilung.

Der Begriff Globalisierung fasst eine Vielzahl von Veränderungen zusammen, die erhebliche Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche der Betriebswirtschaftslehre haben. Speziell in der Strategischen Unternehmensführung betrifft dies beispielsweise die wachsende Bedeutung von Internationalisierungsstrategien, aber auch den Umgang mit einer zunehmenden Zahl global agierender Konkurrenten. Beides verändert die strategischen Handlungsoptionen der Unternehmen und damit auch die Anforderungen an die strategische Unternehmensführung. Ein anderes Beispiel ist die wachsende Bedeutung grenzüberschreitender Kooperationen oder Akquisitionen, bei denen neben dem „Strategic Fit“ der Unternehmen auch Unterschiede in den Corporate Governance-Systemen und in der Kultur zu berücksichtigen sind. Daneben benötigen international tätige Unternehmen natürlich entsprechende Führungssysteme, die eine erfolgreiche Umsetzung ihrer

Entscheidungen auf unterschiedlichen Märkten ermöglichen.

Aspekte der Globalisierung werden auch in den Lehrveranstaltungen eine Rolle spielen. Wir werden erörtern, wie sich die Unternehmen strategisch ausrichten können, um die Chancen der Globalisierung zu nutzen und sich vor Risiken zu schützen. Im Mittelpunkt wird dabei stehen, wie die Unternehmen im Rahmen der Strategischen Unternehmensführung den Prozess der Globalisierung aktiv (mit)gestalten können. Dies schließt auch die Frage nach der „Corporate Social Responsibility“, also der sozialen Verantwortung der Unternehmen ein.

Woran forschen Sie aktuell?

Ein Thema, das mich zurzeit beschäftigt, betrifft die Diffusion von Managementpraktiken. Mich interessiert dabei besonders, wie Unternehmen neue Praktiken kennen lernen und unter welchen Bedingungen sie sich für deren Nutzung entscheiden. Denken Sie beispielsweise an Aktienoptionen für das Top Management. Vor zwölf Jahren waren Aktienoptionen in Deutschland nahezu unbekannt, mittlerweile sind sie zumindest in größeren Unternehmen ein gängiger Entlohnungsbestandteil. Gerade bei Unternehmen, die sich recht früh zur Einführung einer neuen Managementpraktik entscheiden, kann man viel über Wege des Lernens und des Informationsaustauschs erfahren. Daneben ist es bei Praktiken wie Aktienoptionen auch interessant zu prüfen, welche Auswirkungen die Einführung auf die strategische Ausrichtung und auf den Erfolg des Unternehmens hat.

Beispielhaft kann ich zwei weitere Themen im Schnittpunkt zwischen strategischem Management und der Corporate Governance ansprechen, mit denen ich mich aktuell auseinandersetze: In einem Projekt geht es um Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen, speziell im Hinblick auf die Märkte in Mittel- und Osteuropa. Wir interessieren

uns dabei besonders für die Möglichkeiten der Unternehmen, das Risiko bei der Markteintrittsentscheidung in diese Länder zu begrenzen. In einem anderen Projekt untersuchen wir, wie strategische Entscheidungen durch Aufsichtsratsverflechtungen zwischen Unternehmen beeinflusst werden.

Welche beruflichen Stationen lagen vor München?

Studiert habe ich an der Universität Passau und an der Zhong Shan University in Guangzhou, China. Meine Studienschwerpunkte lagen in den Bereichen Organisation und Personalwesen sowie Absatzwirtschaft und Handel. Zudem habe ich Chinesisch als Wirtschaftsfremdsprache studiert. Nach dem Studium promovierte ich an der Universität Passau am Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen bei Professor Rolf Bühner. Danach war ich an der Brigham Young University, USA, wo ich unter anderem ein Semester „Strategic Management“ unterrichtete, und für einen Gastaufenthalt an der Staatsuniversität Moskau. Nach der Habilitation an der Universität Passau übernahm ich dort für ein Semester die Vertretung des Lehrstuhls für Absatzwirtschaft und Handel. Danach folgte ich einem Ruf an die Universität Bern auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation und als Direktorin am Institut für Organisation und Personal.

Sie sind in München geboren.

Fühlen Sie sich als Münchenerin?

Ich bin zwar hier geboren, aber nicht aufgewachsen. Die Stadt München kenne ich hauptsächlich von Besuchen bei Freunden. Ich habe lange in Passau gelebt – und da ist München natürlich ein beliebtes Wochenendziel. Mir gefällt die Stadt, die Lebensart in München und besonders das vielseitige kulturelle Angebot. Ich freue mich darauf, bald in München zu wohnen und die Stadt besser kennen zu lernen.

Erste Juniorprofessur an der Fakultät eingeführt Professor David Seidl – Juniorprofessor für strategische Unternehmensführung



Was ist eigentlich ein Juniorprofessor?

Juniorprofessuren sind eine neuere Form von Professuren. Sie wurden auf Bundesebene Anfang 2002 im Rahmen der Novelle des Hochschulrahmengesetzes eingeführt. Die Idee war, ähnlich dem angelsächsischen „Assistant Professor“, die Eigenständigkeit junger Wissenschaftler zu fördern. Analog zu den anderen Professuren wird der Juniorprofessor von einer Berufungskommission ausgewählt und vom

Staatsministerium berufen. Deutschlandweit gibt es inzwischen etwa 1.000 Juniorprofessuren. Ich wurde zum in Bayern

Wo sind Sie in der Fakultät aufgehängt?

erstmöglichen Termin im September 2006 berufen – kurz nach dem das Gesetz auf Landesebene umgesetzt wurde.

Juniorprofessuren sind Professuren ohne eigenes Institut. Ich bin dem Institut für strategische Unternehmensführung zugeordnet und biete dort verschiedene Veranstaltungen an.

Wie sehen Sie als Professor für strategische Unternehmensführung die Entwicklung dieses Faches und wie positionieren Sie sich darin?

Die Anfänge des Faches liegen wohl in den Business-Policy-Kursen von Harvard. Anhand von Fallstudien wurde das Handeln in konkreten Situationen diskutiert. Der Fokus lag also auf dem praktischen Handeln. Die Harvard-Tradition ist in Folge jedoch – zu Recht – aufgrund ihrer Theorielosigkeit stark kritisiert worden. Erst mit den Arbeiten von Michael Porter hat sich das Fach als „wissenschaftlich“ etablieren können. Damit gingen jedoch zwei Veränderungen einher: Zum einen hat sich die Analyseebene verschoben – es ging nicht mehr um die Mikro-Ebene einzelner Akteure und ihre konkreten (strategischen) Handlungen, sondern um die Makro-Ebene von Unternehmen in ihren Märkten. Zum anderen hat sich die Perspektive verengt – auf die ökonomische Analyse. Während die Forschung im Bereich der strategischen Unternehmensführung daraufhin florierte, konnte sie jedoch ihrem eigenen Anspruch an Praxisrelevanz nicht gerecht werden. Als Reaktion darauf haben einzelne Forscher, wie z.B. Henry Mintzberg, wieder den Men-

schen und sein strategisches Handeln in den Mittelpunkt des Faches gestellt. Vor diesem Hintergrund hat sich in den letzten Jahren unter dem Label „Strategy as Practice“ eine neue Forschungsrichtung herausgebildet, an der ich seit ihren Anfängen aktiv beteiligt bin. In einem gewissen Rückbezug auf die Harvard-Tradition wird Strategie hier als Praktik verstanden: Strategie ist nicht etwas, das ein Unternehmen „hat“, sondern Strategie ist etwas, das man „tut“. Dementsprechend liegt der Fokus wieder auf dem Handeln. Im Gegensatz zur Harvard-Tradition und dem Mainstream der Strategieforschung setzt „Strategy as Practice“ dabei auf einen Pluralismus von Theorien, denn die Komplexität sozialen Handelns lässt sich mit einer Theorie alleine in der Regel nicht erfassen.

Was haben Sie vor der Juniorprofessur gemacht?

Ich habe an der LMU Betriebswirtschaftslehre studiert, wo mich Professor Werner Kirsch schon früh mit sozialwissenschaftlichen Ansätzen vertraut gemacht hat. Der Ansatz nach Kirsch gehört mit zu den interessantesten und reflektiertesten Ansätzen der strategischen Unternehmensführung. Promoviert habe ich dann an der Cambridge University, an der ich immer noch als Research Associate tätig bin. 2001 bin ich nach München an das Institut von Professor Kirsch gewechselt. Zwischenzeitlich war ich als Visiting Professor an der Stanford University.

Können Sie abschließend noch etwas zu Ihrem Lehrkonzept sagen?

Es geht mir zunächst darum, einen breiten Überblick über die Forschung zur strategischen Unternehmensführung zu geben – sowohl über den Mainstream als auch über die sozialwissenschaftlichen Ansätze. Dabei gehe ich insbesondere auf die grundlagentheoretischen Ansätze ein, selbst wenn sich deren praktische Relevanz nicht direkt erschließt. Daneben vermittele ich konkrete praktische Kompetenzen im Umgang mit strategischen Fragestellungen. Hier arbeite ich auch oft mit Strategieberatungsfirmen zusammen, da man bei ihnen viel über die Praxis der strategischen Unternehmensführung lernen kann – das bietet sich am „Beraterstandort München“ an. Neben Einblicken in die konkrete Praxis können sich die Studierenden in der Interaktion mit den Beratern auch wichtige Soft Skills aneignen. Darüber hinaus veranstalte ich jedes Semester einige gemeinsame Sitzungen mit MBA-Studenten der Wharton Business School – teils vor Ort und teils per Videokonferenz. Dabei stelle ich immer wieder fest, dass die Studierenden der LMU sehr gut mit den Studierenden der amerikanischen Top-Universitäten mithalten können. Nicht ohne Grund wurde die LMU als „Elite-Universität“ ausgezeichnet!

Das Interview führte die Redaktion.

www.strategic-management.de/seidl

Professor Emeritus Klaus v. Wysocki Forschung und Lehre im Bereich des externen Rechnungs- und Prüfungs- wesens

Lehrstuhlinhaber an der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU war ich von 1973 bis zur Emeritierung im Jahre 1993. Mein akademischer Weg nach München begann in Münster (Diplom, Promotion, Habilitation) und führte über Berlin (Lehrstuhl für Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung an der Freien Universität) und Mannheim (Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung an der Universität Mannheim) zur LMU (Lehrstuhl und Institut für Wirtschaftsberatung und Revisionswesen).

Die Erfahrungen in Berlin mit den 68er Unruhen haben mich veranlasst, zusätzlich zum Beruf des Hochschullehrers die Qualifikation als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zu erwerben. Diese Doppelqualifikation hat sich, wie sich herausstellen sollte, für die Lehre und für die Forschung auf den Gebieten des externen Rechnungswesens und des Prüfungswesens als fruchtbar erwiesen. Sie ermöglichte eine an der Praxis orientierte wissenschaftliche Begleitung der Harmonisierungsbestrebungen des Bilanzwesens in Europa.



Europäisierung des Rechnungs- und Prüfungswesens

Bereits in den 70er Jahren begann die Fachdiskussion um die Harmonisierung des Bilanz- und Prüfungsrechts in den Europäischen Gemeinschaften. Sie führte 1978 zum Erlass der Vierten (Bilanz-)Richtlinie, 1983 zum Erlass der Siebenten (Konzern-)Richtlinie und 1984 zum Erlass der Achten (Prüfer-)Richtlinie durch den Rat der EG (EU). Die Zusammenarbeit mit der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft und mit dem Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer bot die Möglichkeit, die Entstehung und Umsetzung der Europäischen Richtlinien in das nationale Recht der Bundesrepublik fachwissenschaftlich zu beeinflussen.

Nach der Umsetzung der EG-Richtlinien durch das deutsche Bilanzrichtlinien-Gesetz in den Jahren 1985/86 und der Rezeption der neuen Regeln durch die Unternehmens- und Prüfungspraxis brachte die „Wende“ einen wesentlichen Einschnitt in Forschung und Lehre. Eine erste Herausforderung bestand in der Überleitung des Rechnungswesens der volkseigenen Betriebe und Kombinate in der DDR auf die in der Bundesrepublik gültigen Rechnungsregeln auf der Grundlage des 1990 noch von der Volkskammer erlassenen Gesetzes über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark. Als Gemeinschaftsarbeit mit allen Institutsmitarbeitern (-Innen) entstand schon 1990 ein umfangreicher Kommentar zu den z.T. komplizierten Überleitungsregeln (Die D-Markeröffnungsbilanz von Unternehmen in der DDR, Stuttgart 1990, 392 S., 2. Aufl. 1991). Die Herausforderung bestand auch in der Notwendigkeit, die in den Neuen Bundesländern noch unbekannt Regeln literarisch sowie durch Vortrags- und Seminarveranstaltungen vorzustellen (Humboldt Univ. Berlin, Universitäten Halle, Leipzig und Potsdam, TH Cottbus, TH Merseburg). Ergänzt wurden diese Aktivitäten durch Gastveranstaltungen in Japan (Kobe), Lettland (Riga), Litauen (Vilnius) und Slowenien (Ljubljana). Die Aktivitäten trugen damals dem Lehrstuhl und seinen Mitarbeitern die Spitzenposition im fachbezogenen Ranking einer angesehenen deutschen Wirtschaftszeitschrift ein.

Aktuelle Aktivitäten

Auch nach der Emeritierung haben mich Reformen im Rechnungs- und Prüfungswesen nicht losgelassen. Die Einführung der International Financial Reporting Standards (IFRS) und deren Rezeption durch eine für die Mitgliedstaaten verbindliche Übernahmeverordnung der EU sowie die Entwicklung entsprechender Prüfungsgrundsätze (International Standards on Auditing, ISA) führten zu einer Neuorientierung der bisherigen Regeln. Die Gelegenheit, sich mit diesen neuen Regeln (auch kritisch) in der Lehre auseinanderzusetzen, bieten der Lehrauftrag an der Universität Potsdam und die Honorarprofessur an der Universität Wien, die ich noch beide regelmäßig wahrnehme.

Professor Emeritus Klaus v. Wysocki

Professor Clemens Börsig Honorarprofessor seit 1995



Professor Börsig hat sich nach seiner Tätigkeit als Assistent von Beginn seiner beruflichen Laufbahn an immer wieder für die Betriebswirtschaftslehre an der LMU engagiert. Er ist das „Musterbeispiel“ eines aktiven Alumnus. Schon 1978 gab er den Anstoß zur Gründung der wohl ersten Alumni-Vereinigung der Fakultät, des „Arbeitskreises für Unternehmensführung“, der sich bis heute in fast 120 Tagungen

mit jeweils aktuellen Fragen der Unternehmensführung befasst hat. Aus diesem Arbeitskreis ist auch der „Verein zur Förderung der Führungslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität“ hervorgegangen, dessen Vorstand Professor Börsig seit seiner Gründung ist.

Während seiner ersten beruflichen Station in verschiedenen Funktionen im Mannesmann-Konzern veranlasste Professor Börsig die Spende einer großen Anzahl von Personal-Computern. Dies ermöglichte erste Schritte zu einer praktischen IT-Ausbildung der Studierenden schon einige Jahre, bevor die Fakultät dies mit der Etablierung des CIP-Labors auf eine breite Basis stellen konnte.

Als Professor Börsig 1985 zur Robert Bosch GmbH (zunächst als Leiter des Zentralbereichs Betriebswirtschaft, später als Mitglied der Geschäftsführung) wechselte, initiierte er das „Praxisorientierte Projektstudium“, in dem Studierende über jeweils zwei Semester ein Beratungsprojekt auf Top-Managementebene durchführten. Er betreute diese Kooperation mit der LMU fachlich und „politisch“ so, dass sie auch nach seinem Ausscheiden aus dem Bosch-Konzern (insgesamt zwanzig Jahre) bis zur Emeritierung von Professor Werner Kirsch fortgesetzt werden konnte.

Noch während seiner Zeit als Mitglied der Geschäftsführung

von Bosch engagierte sich Börsig zusätzlich mit Seminarveranstaltungen an der LMU, die er auch fortsetzte, als er in der Folgezeit als Finanzvorstand zur RWE AG und anschließend als Finanzvorstand zur Deutschen Bank AG wechselte, wo er später zusätzlich auch das Ressort „Risikomanagement“ übernahm. Seit 2006 ist Professor Börsig Vorsitzender des Aufsichtsrats dieser Bank.

Eckdaten

- 1948 geboren in Achern/Baden
- 1969-1973 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim
- 1975 Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim
- 1977-1985 Mannesmann-Konzern
- 1985-1997 Robert Bosch GmbH (Leiter des Zentralbereichs Betriebswirtschaft, seit 1990 Mitglied der Geschäftsführung)
- 1997-1999 Mitglied des Vorstands der RWE
- seit 1999 Deutsche Bank (2001-Mai 2006 CFO; seit Mai 2006 Vorsitzender des Aufsichtsrats)
- seit 1995 Honorarprofessor an der LMU

Zahlreiche weitere Ämter: u.a. Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft; Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Mannheim

Vor dem Hintergrund dieses beruflichen Werdegangs, der ihn in ganz verschiedene Wirtschaftsbereiche führte, vermag Professor Börsig naturgemäß zu einem großen Spektrum praktischer Fragen der strategischen Führung interessante Beiträge zu leisten, die nicht zuletzt auch Einsichten widerspiegeln, die er im Rahmen der Übernahme einer großen Reihe von Ämtern in Institutionen der universitären und außeruniversitären Forschung und auch der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis gewonnen hat.

Die Fakultät für Betriebswirtschaft hat allen Grund, ihrem Honorarprofessor für sein langjähriges und vielfältiges Engagement dankbar zu sein, das er auch in Zukunft – nunmehr in Zusammenarbeit mit Professor Bernd Rudolph – fortsetzen wird.

*Professor Emeritus Werner Kirsch
(Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung)*

„Es ist für unsere Fakultät ein Gewinn, dass Herr Börsig sich hier engagiert: Er vermittelt unseren Studierenden wichtige Erkenntnisse aus der Praxis. Darüber hinaus gibt er auch aktuelle Impulse für die Planung unseres Lehrprogramms und die Entwicklung der Fakultät.“

Bernd Rudolph, Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung

Honorarprofessor Henzler

Professor Herbert A. Henzler

Honorarprofessor seit 1992



Professor Herbert A. Henzler ist seit 1986 in der akademischen Lehre an der LMU intensiv engagiert. Die Resonanz seiner Vorlesungen ist außerordentlich groß. Dabei fällt der große Anteil von Studierenden von Nebenfächern und aus dem Ausland besonders auf. Seine Kompetenz und seine Attraktivität in der akademischen Lehre sind natürlich eng mit seinem beruflichen Werdegang und seinen vielfältigen (Beratungs-)Aktivitäten in Wirtschaft und Politik verbunden.

Herbert Henzler ist eine Persönlichkeit, die sich mit großem Erfolg in jenen Top-Etagen bewegt, in denen die für unsere Gesellschaft weichenstellenden Entscheidungen getroffen werden. Natürlich muss er es sich als Berater verwehren, in seinen Vorlesungen allzu sehr „aus der Schule zu plaudern“. Im Vordergrund seiner Vorlesungen stehen die jeweils höchst aktuellen Themen der Unternehmens- und auch der Wirtschaftspolitik, zu denen Professor Henzler ein stets profundes Wissen und vor allem äußerst interessante Schlussfolgerungen vorträgt. Dies schlägt sich auch in einer großen Zahl sehr beachtlicher Veröffentlichungen wieder, die es zum Teil bis in die Bestsellerlisten geschafft haben.

Mit seinen Lehrveranstaltungen leistet Professor Henzler einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zu der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte. Und zweifellos gewinnen die Studierenden – gleichsam als Nebeneffekt – dabei auch ein Gefühl dafür, dass man als Handelnder in Wirtschaft und Politik auch dort inhaltlich Stellung beziehen und Fragen beantworten muss, wo im rein wissenschaftlichen Diskurs manches offen gelassen und „weiterer Forschung“ überlassen werden kann. Die Fakultät für Betriebswirtschaft hat allen Grund, Professor Henzler für sein Engagement zu danken.

Eckdaten

1941 geboren in Plochingen/Neckar
1964-1968 Studium der Betriebswirtschaftslehre in Saarbrücken und an der LMU
1970 Promotion am Institut für Statistik an der LMU
1970 Eintritt bei McKinsey & Company, Inc.
1984-1998 Chairman McKinsey Deutschland
1999-2001 Chairman McKinsey Europe
seit 2006 Chairman des Beirats der Credit Suisse Germany
seit 1992 Honorarprofessor an der LMU
1991 Großes Bundesverdienstkreuz der Bundesrepublik Deutschland
1992 Ehrenmitglied des Deutschen Museums
1994 Verleihung des Titels Dr.-Ing. E.h. der Universität Stuttgart
1999 Großes Verdienstkreuz mit Stern der Bundesrepublik Deutschland

Zahlreiche weitere Ämter: u.a. Leiter der Entbürokratisierungskommission in Bayern, Vorsitzender des Wissenschaftlich/Technischen Beirats der Bayerischen Staatsregierung, Vorsitzender der Zukunftskommission Bayern 2020.

Dies gilt insbesondere auch für den geradezu „missionarischen Eifer“, den Professor Henzler von Anfang an in seinen Bemühungen gezeigt hat, das Unternehmertum in dem Denken und vor allem in den Einstellungen der Studierenden zu verankern. In mehreren Vortragsreihen und an so genannten „Unternehmertagen“ mobilisierte er hierzu eine große Reihe von sehr prominenten Unternehmerpersönlichkeiten. Und er ließ sich hierbei nicht entmutigen, wenn das Audimax nur dann überfüllt war, wenn Franz Beckenbauer auftrat. Vor dem Hintergrund dieses Engagements für das Unternehmertum ist es nahe liegend, dass Professor Henzler seine Lehrtätigkeit in Zukunft in Zusammenarbeit mit Professor Dietmar Harhoff und dessen Institut (Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship) mit Erfolg weiterführen wird.



*Professor Emeritus
Werner Kirsch
(Zentrum für
organisationstheoretische
Grundlagenforschung)*

„Auch zu Hause habe ich ständig gebastelt“

Artur Fischer – Gastreferent am Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship



Artur Fischer (l.) und Dietmar Harhoff (r.), Vorstand Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship

Was haben essbares Kinderspielzeug aus Kartoffelstärke, Befestigungselemente für stählerne Schiffswände und Applikationen für die Fixierung von Knochenbrüchen gemeinsam? Sie alle sind Errungenschaften eines der größten Erfinder unserer Zeit: Professor Artur Fischer. Als Inhaber von mehr als 6.000 Schutzrechten ist er einer der erfolgreichsten Erfinder und Unternehmer in der deutschen Geschichte.

Geboren 1919 gründete Fischer 1948 ein kleines Unternehmen, das sich zunächst der Produktion selbstentwickelter Feueranzünder widmete. Darauf folgten Schalter für Webstühle und Blitzlichtgeräte für Fotoapparate. Zunehmend wandte sich der gelernte Bauschlosser Fischer

der Entwicklung von Befestigungselementen zu und erfand 1958 den ersten Allzweckdübel aus Kunststoff, eine Welterrungenschaft. Heute produzieren die Fischerwerke täglich mehr als 13 Millionen Dübel. Obwohl Fischer bereits 1980 die Führung des Familienunternehmens an seinen Sohn übergeben hat, fungiert er bis heute als Leiter des Fischer-Forschungszentrums. Hauptsitz des Unternehmens ist auch heute noch der Geburtsort des Erfinders, Waldachtal-Tumlingen im Nordschwarzwald.

Neben der Vielzahl an Befestigungselementen widmet sich das Unternehmen auch weiterhin dem Baukastensystem fischertechnik®. 1965 erfand Artur Fischer den ersten dieser Spielzeug-Baukästen, die ursprünglich als Weihnachtsgeschenke für Kunden



und Geschäftspartner gedacht waren. Schnell fand das Spielzeug Einzug in die Spielzimmer dieser Welt. „Unser Spielzeug hat eine Aufgabe, nämlich eine Bildungsaufgabe – die Phänomene der Technik schon für Kinder erlebbar zu machen“, so Artur Fischer in einem Interview in der FAZ (2006, Nr. 52). Die nachhaltige Förderung von Forschung, Wissenschaft und Bildung ist das erklärte Ziel des 2001 zusammen mit der Landesstiftung Baden-Württemberg geschaffenen „Artur Fischer Erfinderpreises“.

Gastvorträge Fischers an der Fakultät

Seit dem Wintersemester 2002/03 hielt Artur Fischer regelmäßig Gastvorträge in der Vorlesung Innovationsmanagement des Instituts für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship (INNO-tec). Unter Rückgriff auf seine Lebensgeschichte verdeutlichte Fischer stets sehr detailreich und unterhaltsam, was es heißt, erfinderisch und unternehmerisch tätig zu sein. Deutlich wurde hierbei immer die große Faszination für Technik, die Fischers Leben von Beginn an prägte. Diese Freude an der Technik, an kreativen manuellen Tätigkeiten müsse Kindern spielerisch vermittelt werden, so Fischer. Dies ist auch das Ziel einer seiner neuesten Erfindungen, fischerTIP®, ein Kinderspielzeug aus Kartoffelstärke: „Die kindliche Kreativität ist das Kapital für unsere Zukunft; sie zu bewahren und zu fördern ist der tiefere Sinn des Spielzeugs“, so der Erfinder.

Im vergangenen Dezember hatten die Studierenden der LMU die einmalige Gelegenheit, Professor Artur Fischer im Rahmen seiner vorläufig letzten öffentlichen Rede im Festsaal des Deutschen Museums in München zu erleben. Das Museum ehrte die Leistungen Fischers bereits am 19. Juni 2001 mit der Aufstellung seiner Büste im Ehrensaal. Fischer ist der Einzige unter den dort vertretenen Persönlichkeiten, dessen Büste noch zu Lebzeiten aufgestellt wurde. Zudem trug Fischer in hohem Maße zur Gründung und Finanzierung des 2003 eingerichteten Kinderreiches im Deutschen Museum bei.

Bis heute hat Professor Artur Fischer eine große Vielzahl an Ehrungen und Preisen erhalten. Neben zahlreichen weiteren Auszeichnungen wurde er im Oktober 2006 als „Deutschlands größter Erfinder-Unternehmer“ von Bundespräsident Horst Köhler mit dem Großen Verdienstkreuz mit Stern und Schulterband des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland geehrt.

Große erfinderische und unternehmerische Erfolge zeichnen Artur Fischer und sein Lebenswerk aus. Auf die Frage nach seinem erfolgreichen Unternehmertum sagt Fischer in der FAZ: „Ich habe mir nicht gesagt: Jetzt werde ich Unternehmer und verdiene viel Geld. Überhaupt nicht. Ich hatte mir nur vorgenommen, Aufgaben zu lösen, Aufgaben, die Spaß machen.“

*Thomas von Eggelkraut-Gottanka
(Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship)*

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



Sie sind auf der Suche nach einem verlässlichen Partner, der Ihnen hervorragende Traineesprogramme 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



Kreditrisikotransfer

Abbau alter gegen den Aufbau neuer Risiken?



Julia Scholz; Bernd Rudolph

Zu den wichtigen Veränderungsprozessen an den Finanzmärkten gehört das Wachstum der Märkte für den Transfer von Kreditrisiken. Markante Instrumente des Kreditrisikotransfers sind einerseits strukturierte Produkte wie die Asset-Backed Securities (ABS) bzw. als Sonderform die Collateralized Debt Obligations (CDOs) und andererseits die Kreditderivate einschließlich der Credit Linked Notes (CLNs). Mit Hilfe dieser Instrumente lassen sich die Kreditrisiken von Einzelpositionen ebenso wie Portfolio-Risiken auf andere Marktteilnehmer übertragen. Für den Verkäufer (Risk Seller) ergibt sich aus der Transaktion ein Abbau von Einzel- oder Klumpenrisiken und damit ein erweiterter Handlungsspielraum, bei einer Bank beispielsweise eine Reduktion ökonomischer und aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalanfordernisse. Der Käufer (Risk Buyer) investiert in Assets mit einer neuartigen Risikostruktur oder wie bei den Kreditderivaten allein in neue Risikobereiche. Auf diese Weise können Banken als Risikokäufer ihre Kreditrisiken in andere Risikobereiche als die des Primärkreditgeschäfts diversifizieren und weitere Finanzintermediäre wie Hedgefonds und Versicherungen können sich den Zugang zu den Kreditrisiken erschließen.

Bei dem in der Kapitalmarkttheorie häufig unterstellten vollkommenen und vollständigen Kapitalmarkt können Risiko-

transfergeschäfte keinen Mehrwert generieren und stellen sich in diesem Fall als redundante Transaktionen dar. Daher beschäftigt sich die Finanzierungstheorie mit der Frage, unter welchen ökonomischen Bedingungen der Einsatz von Kreditrisikotransferinstrumenten wertschaffend sein kann. Wie im Folgenden gezeigt wird, tragen Risikotransferinstrumente bei Existenz gewisser Marktunvollkommenheiten auf unterschiedliche Weise und mit Hilfe verschiedener Mechanismen zur Vervollkommnung, Vervollständigung und Informationsversorgung des Kapitalmarktes bei, woraus sich eine Verbesserung der Kapitalmarkteffizienz ableiten lässt. Darüber hinaus ist es jedoch auch erforderlich zu untersuchen, welche Probleme und Risiken durch die Etablierung dieser Märkte neu entstehen können.

Gesamtwirtschaftliche Funktion des Kreditrisikotransfers

Risikotransferinstrumente tragen zur Vervollkommnung der Kapitalmärkte bei, indem sie den Handlungsspielraum der Marktteilnehmer wie Banken oder Versicherungen verbessern: Ihre Refinanzierung wird erleichtert, zur Risikosteuerung steht ihnen ein breiteres Instrumentarium zur Verfügung und ihre regulatorischen Eigenkapitalanforderungen können gezielter gesteuert werden. Risikotransferinstrumente können Kreditmärkte auch vervollkommen, indem sie Arbitragemöglichkeiten schaffen, die ungerechtfertigte Preisunterschiede für Risiken zwischen den verschiedenen Marktsegmenten ausgleichen.

Risikotransferinstrumente können zur Vervollständigung der Kapitalmärkte beitragen, weil sie Zahlungscharakteristika und Risikoverteilungen erzeugen, die sich mit den Finanztiteln der Primärmärkte allein nicht darstellen lassen. Mit der Generierung neuer Finanztitel – wie beispielsweise die Separierung äußerst seltener „extremer“ Risiken – können die Handlungsspielräume der Marktteilnehmer vergrößert und Arbitragemöglichkeiten genutzt werden. Krahen und Wilde (2006) zeigen in einer Simulationsstudie, dass sich durch die Technik des Tranchierens eines Referenzportfolios Wertpapiere mit völlig unterschiedlicher Qualität konstruieren lassen, wodurch Privatanlegern der Zugang zu sonst für sie nicht verfügbaren Zahlungscharakteristika verschafft wird. Auch die Möglichkeit, Marktsegmentierungen zu überwinden, die durch Präferenzen und Anlagebeschränkungen der Marktteilnehmer sowie regulatorische Vorschriften entstehen und zu Preisunterschieden für gleiche Risikoprofile führen können, vervollständigt die Märkte.

Risikotransferinstrumente können auch zur Verbesserung der Informationseffizienz der Märkte beitragen, indem durch die Loslösung des Risikos von den zugrunde liegenden Referenzkrediten und dessen separate Marktbewertung eine Transparenzsteigerung der Risikopositionen erreicht wird. Daneben können durch den Risikotransfer Informationsasymmetrien zwischen den Originatoren und den Investoren abgebaut werden.

Pooling and Tranching

Gerade eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen dem Originator und den Investoren kann dazu führen, dass die Bündelung von Kreditforderungen (Pooling) und die Strukturierung von Wertpapiertranchen unterschiedlicher Priorität (Tranching) im Rahmen von CDO-Transaktionen für den Emittenten wertschaffend sein kann. In der Literatur wird diskutiert, wie sich diese beiden Techniken ökonomisch begründen lassen. DeMarzo (2005) untersucht modelltheoretisch, in welchen Fällen Pooling und/oder Tranching für einen Verkäufer illiquider Kreditforderungen vorteilhaft sein kann. Er kommt zu dem Ergebnis, dass, wenn der Emittent hinsichtlich der zukünftigen Cashflows aus den Assets besser informiert ist als die Investoren, es für diesen nicht vorteilhaft ist, seine Forderungen zu einem Pool zusammenzufassen und Wertpapiere zu veräußern, die proportionale Ansprüche an den zukünftigen Cashflows des Pools verbriefen (reines Pooling). So gehen dem Emittenten durch das Pooling seine privaten Informationen, die er über die einzelnen Forderungen besitzt und beim Verkauf optimal nutzen kann,

verloren. Im Gegensatz zum reinen Pooling kann es hier für den Emittenten allerdings vorteilhaft sein, seine Forderungen zu bündeln und anschließend zu tranchieren. Hierbei sind mit dem Pooling nicht nur der beschriebene Informationsvernichtungseffekt verbunden, sondern auch ein positiver Diversifikationseffekt. Dieser kommt gerade erst durch das Tranchieren zum Tragen. Es stellt sich heraus, dass die Kombination von Pooling und Tranching für den Emittenten genau dann wertschaffend ist, wenn der Diversifikationseffekt den Informationsvernichtungseffekt dominiert. Welcher der beiden Effekte überwiegt, hängt von der Art der Risiken der Forderungen (idiosynkratisch oder systematisch), der privaten Informationen des Emittenten sowie von der Anzahl der Forderungen im Referenzpool ab. Für den Emittenten sind Pooling und Tranching genau dann optimal, wenn die Risiken idiosynkratischer Natur, die privaten Informationen allgemeiner Natur und die Anzahl der Assets im Pool hoch sind. Dies liegt darin begründet, dass hier der Diversifikationseffekt im Gegensatz zum Informationsvernichtungseffekt groß ausfällt.



Vorteile satt
für Studenten!

Damit Ihre Finanzen Karriere machen.

- **Kostenloses Girokonto** – solange Sie studieren, max. bis zum 27. Geburtstag
- **X-tend your life** – MasterCard XTENSION – die Karte, die mehr kann
- **Faire Konditionen** – Studienfinanzierung
- **Tolle Freizeitangebote zu günstigen Preisen** – mit dem Sparkassen-Club für junge Leute

„Vorteile satt“ – persönliche Beratung gibt’s in allen unseren Geschäftsstellen. Nähere Informationen natürlich auch unter www.sskm.de

Die Bank unserer Stadt.

 **Stadtsparkasse
München**

Kreditrisikotransfer

Eine ganze Reihe von Untersuchungen hat sich mit den Auswirkungen der neuen Instrumente und den Möglichkeiten des Kreditrisikotransfers auseinandergesetzt. Sowohl die akademischen als auch die bankaufsichtlichen Arbeiten betonen die Vorteile weitergehender Handels- und Diversifikationsmöglichkeiten einzelner Marktteilnehmer, die breitere Verteilung der Risiken auf Anleger außerhalb des Bankensektors und die damit einhergehende Verbesserung der Effizienz und Stabilität des Finanzsystems. Die Effizienz steigt, weil die Banken ihre Risikoprämien senken können und damit von den Unternehmen mehr kapitalwertpositive Investitionsprojekte durchgeführt werden können, was auch die Nachfrage nach Krediten erhöht. Die Stabilität des Finanzsystems steigt, weil die Risiken innerhalb des Bankensektors auf die Institute mit dem größeren „Risikoappetit“ und aus dem Bankensektor hinaus in andere Sektoren mit ausreichender Risikotragfähigkeit transferiert werden können. Die Bundesbank vermutet, dass die durch den Risikotransfer erzielbare breitere Streuung von Kreditrisiken bereits während des weltweiten Konjunkturabschwungs zu Beginn des Jahrzehnts zur Widerstandsfähigkeit des globalen Finanzsystems beigetragen hat [vgl. Deutsche Bundesbank (2004), S.44].

Mögliche Probleme und Risikopotentiale

Einige Wissenschaftler weisen allerdings auf mögliche Nebeneffekte der neuen Transfermöglichkeiten, auf Probleme und auf mögliche neue Risiken hin, die die Stabilität der Finanzmärkte negativ beeinflussen können. Die vielfältigen Möglichkeiten der Strukturierung von Risikotransferinstrumenten haben zu einem

hohen Komplexitätsgrad der Produkte geführt. So stellen die neuen Instrumente an das Risikomanagement der beteiligten Institute hohe Anforderungen, da eine komplexe Beurteilung des Kreditrisikos in den Einzelpositionen wie auf Portfolioebene vorgenommen werden muss und ggf. Ausfallrisiken, das Risiko von Marktwertänderungen und Liquiditätsrisiken gemeinsam zu bewerten sind. Insbesondere stellt die Zuordnung der gemessenen Portfoliorisiken auf die verschiedenen Tranchen eine besondere Herausforderung dar, da die Tranchen auf Veränderungen der Risikofaktoren im Referenzportfolio völlig unterschiedlich reagieren.

Unter dem Gesichtspunkt der Finanzmarktstabilität stellt sich zudem die Frage, ob die „Endabnehmer“ bessere Risikoträger sind als die Originatoren, die aufgrund ihrer Kundenkontakte und ihrer langjährigen Erfahrung über einen erheblichen Informationsvorsprung sowie eine größere Expertise verfügen.

Ein weiteres Problem ist die Einschätzung der von den verschiedenen Marktteilnehmern übernommenen Risiken, da die Risikotransfermärkte noch keine angemessene Transparenz aufweisen. So sind auf der Ebene des Gesamtmarktes Umfang und Ausgestaltung der Transaktionen und damit die Verteilung der Risiken auf die letzten Träger weitgehend unbekannt. Zudem sind die Märkte für den Transfer von Kreditrisiken durch eine hohe Konzentration der Intermediäraktivitäten auf eine kleine Gruppe global tätiger Institute gekennzeichnet. Aufgrund der unzureichenden Transparenz fällt die Einschätzung des Konzentrationsrisikos auf gesamtwirtschaftlicher Ebene schwer, zumal die großen Marktteilnehmer auch die Gegenparteien im normalen Derivategeschäft darstellen. Wichtige Vertragspartner können unter Umständen ausfallen. Die Bundesbank weist daher darauf hin, dass die Interdependenzen des Eintritts des Krediteignisses mit dem Ausfallrisiko des Kontrahenten (Double Default) berücksichtigt werden müssen und die Teilnehmer an den Risikotransfermärkten daher eine weitgehende Diversifikation unter den Kontrahenten anstreben sollten [vgl. Deutsche Bundesbank (2004), S. 39].

Der Überblick über verschiedene neue Schwachstellen und Risikopotentiale, die mit dem Kreditrisikotransfer verbunden sind, zeigt, dass eine Gesamtbeurteilung der Risikotransfermärkte vielfältige Gesichtspunkte berücksichtigen muss. Vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung der Kreditrisikotransfermärkte werden die mit den neuen Märkten verbundenen Verbesserungen der Vollkommenheit und Vollständigkeit der Märkte sowie des Informationszugangs mögliche Störungen und Anpassungsprobleme auf die Dauer überkompensieren, wenn die Marktteilnehmer und die Finanzmarktforschung in ihren Bemühungen um die Beschreibung, Erklärung und Fortentwicklung der Märkte nicht nachlassen.

Bernd Rudolph, Julia Scholz

(Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung)

Literaturhinweise:

DeMarzo, P. M. (2005): The Pooling and Tranching of Securities: A Model of Informed Intermediation, in: *The Review of Financial Studies* 18, S. 1-35
Deutsche Bundesbank (2004): Instrumente zum Kreditrisikotransfer: Einsatz bei deutschen Banken und Aspekte der Finanzstabilität, in: *Monatsbericht* April 2004, S. 27-45
Krahen, J. P./Wilde, C. (2006): Risk Transfer with CDOs and Systemic Risk in Banking, Center for Financial Studies Working Paper 2006/04
Rudolph, B. u.a. (im Druck): *Kreditrisikotransfer – Moderne Instrumente und Methoden*, Bayreuth et al.

„What is beautiful is good“ – wie Unternehmen von attraktiven Mitarbeitern profitieren



Die Macht der Schönheit fasziniert uns seit Menschengedenken. Schöne Gesichter, schöne Körper, schöne Männer, schöne Frauen – der Anblick von Wohlgeformtem löst Freude und Wohlbefinden in uns aus. Wir suchen die Nähe zu Schönerem und erfreuen uns an der Gesellschaft schöner Menschen. Schönheit erreicht hierdurch einen Wert für sich, der das soziale Miteinander bereichert. Doch die Macht der Schönheit liegt nicht allein in ihrer sensuellen Kraft begründet, die sich direkt im emotionalen Befinden eines Betrachters niederschlägt. Die von Montaigne beschworene Reputationsstärke der Schönheit deutet bereits darauf hin, dass Schönheit auch die menschliche Wahrnehmung und Kognition tief greifend zu beeinflussen vermag.

„What is beautiful is good.“ Dieses Statement von Dion et al. (1972) bringt auf den Punkt, auf welche Weise Schönheit die Ratio des Menschen prägt. Wir – und damit sind alle Menschen gemeint, unabhängig ihrer Kultur, ihrer Rasse, ihres Geschlechts oder ihres Alters – neigen dazu, schönen Menschen bessere Persönlichkeitseigenschaften und bessere Verhaltensdispositionen zuzuschreiben als weniger schönen Menschen. Dieses sozialpsychologische Phänomen – in der Fachsprache auch Attraktivitätsstereotyp genannt – beschreibt letztlich ein für Menschen natürliches „Schubladendenken“, welches in der zwischenmenschlichen Wahrnehmung und Beurteilung attraktiven Menschen den Vorrang gibt. So haben zahlreiche Studien nachgewiesen, dass wir attraktive Menschen nicht nur stärker begehren, sondern ihnen auch eine bessere Gesundheit, eine höhere Intelligenz und mehr akademischen und beruflichen Erfolg zusprechen. Dies führt sogar so weit, dass wir nicht nur höhere Erwartungen an den Charakter, die Leistungen und das Verhalten schöner Menschen stellen, sondern dass wir all dies oftmals auch dann besser bewerten, wenn sie sich im objektiven Vergleich mit weniger schönen Menschen identisch verhalten und tatsächlich gleichwertige Leistungen

erbringen. So belegt beispielsweise ein Klassiker unter den wissenschaftlichen Experimenten zu diesem Thema, dass ein und derselbe Lebenslauf mit identischer Faktendokumentation in Abhängigkeit des beigefügten Bewerbungsfotos signifikant unterschiedlich bewertet wird – selbstredend zugunsten des oder der für schöner befundenen Kandidaten/-in. Gleiches gilt für Probe-Essays, künstlerische Werke und Ähnliches. Die vielerorts geäußerten Zweifel, ob in einer Leistungsgesellschaft wie der unseren tatsächlich nur wahre Leistung zählt, ist vor diesem Hintergrund mehr als berechtigt.

In moralischer Hinsicht mag die Diskussion um die Bevorzugung schöner Menschen schwierig sein, den Tatsachen sozialpsychologischer Mechanismen kann sich unsere Gesellschaft jedoch nicht entziehen. Selbst wenn nahezu jeder von sich behaupten mag, prinzipiell nicht nach dem Äußeren zu urteilen oder sich zumindest in bestimmten Fällen hiervon befreien zu können, so ist dies ein Trugschluss. Auch dies haben wissenschaftliche Arbeiten mehrfach belegt; die menschliche Wahrnehmung kann sich dem Attraktivitätsstereotyp nicht entziehen. Das Thema aufgrund ethischer Vorbehalte zu ignorieren, stellt daher keine sinnvolle Lösung dar.

Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt

Schöne Mitarbeiter stellen Kunden zufriedener als weniger schöne Mitarbeiter. Diese Annahme überträgt das zuvor allgemein geschilderte Phänomen des Attraktivitätsstereotyps auf den persönlichen Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern von Unternehmen. Sei es in Beratung, Verkauf oder Service – diejenigen Mitarbeiter, die im direkten Dialog und Kontakt zum Kunden stehen, stellen für Unternehmen grundsätzlich eine äußerst erfolgskritische Ressource dar. Denn diese Mitarbeiter erbringen nicht nur eine Leistung für die Kunden, sondern repräsentieren hierbei auch das Unternehmen und seine Marke/n. Anders als in der Werbung, die dem Kunden letztlich nur schöne Versprechen kommuniziert, muss der Mitarbeiter im realen Kontakt zum Kunden das Marken- und Unternehmensversprechen tatsächlich erfüllen. Nicht umsonst werden diese Interaktionen auch „Augenblicke der Wahrheit“ genannt. Der Einfluss des Kundenkontaktmitarbeiters auf das beim Kunden erzeugte und verankerte Leistungs- und Markenerlebnis ist daher enorm. In Konsequenz muss eine umsichtige Steuerung der Kundenkontaktpunkte und der darin agierenden Mitarbeiter sowohl aus Sicht eines Qualitätsmanagements als auch aus Sicht eines Markenmanagements höchste Priorität besitzen – dies gilt insbesondere

I cannot often enough repeat how great an esteem I have for beauty, that potent and advantageous quality; he [Socrates] called it “a short tyranny,” and Plato, “the privilege of nature.” We have nothing that excels it in reputation; it has the first place in the commerce of men; it presents itself in the front, seduces and prepossesses our judgment with great authority and a wondrous impression.

(Montaigne 1575, chapter XIX)

Attraktivitätsforschung



für Unternehmen mit vielen persönlichen Kundenkontaktpunkten und in beratungsintensiven Branchen wie beispielsweise der Finanzdienstleistung, dem Facheinzelhandel oder dem Gesundheitswesen.

Die Erkenntnis darüber, dass der Mitarbeiter im Kundenkontakt für den Markterfolg von Unternehmen so relevant ist, führt natürlich zu der Anschlussfrage, wie genau der Mitarbeiter für ein positives Interaktionserlebnis des Kunden sorgen kann. In erster Linie – dies hat eine branchenübergreifende Forschungsstudie eindrücklich gezeigt (Specht 2006) – treibt das vom Kunden wahrgenommene Verhalten eines Mitarbeiters die Zufriedenheit mit dem Kontakterlebnis. Genau gesprochen unterliegt der Wahrnehmungs- und Bewertungsprozess der Kunden einem Vereinfachungsprozess, der dazu führt, dass es dem Kunden vor allem auf das wahrgenommene Wollen (die Anstrengung) und das wahrgenommene Können (die Fähigkeiten) des Mitarbeiters ankommt – und der Mensch ist geneigt, sowohl Wollen als auch Können anhand von gezeigtem Verhalten zu beurteilen. Das heißt im Ergebnis: Umso motivierter und kompetenter sich der Mitarbeiter verhält – desto zufriedener der Kunde. So weit, so gut; die Relevanz des erlebten Mitarbeiterverhaltens für die Kundenzufriedenheit sollte nicht überraschen.

Bedeutung der Attraktivität von Mitarbeitern im Kundenkontakt

Der Fakt, dass die wahrgenommene Attraktivität des Mitarbeiters ebenfalls einen wesentlichen Treiber für die Kundenzufriedenheit darstellt, mag schon eher erstaunen und auf weniger Popularität stoßen. Immerhin kann man die Güte eines Beratungsgesprächs oder einer medizinischen Diagnoseleistung logisch besser durch das Verhalten als das Erscheinungsbild des Mitarbeiters erklären.

Wider aller Logik gehorcht die Wahrnehmung und Bewertung einer direkt am Kunden erbrachten Mitarbeiterleistung jedoch dem bereits beschriebenen Attraktivitätsstereotyp und – hier schließt sich der Kreis – führt dazu, dass das Verhalten (das heißt vor allem das wahrgenommene Wollen und Können) und die Leistungen attraktiver Mitarbeiter besser bewertet werden und den Kunden zufriedener stellen als das Verhalten und die Leistungen eines weniger attraktiven Mitarbeiters. Überraschen mag zudem, dass dies nicht allein für weibliche Mitarbeiter und/oder Kunden, sondern für alle denkbaren Geschlechterkonstellationen gilt. Auch die so genannte Match-up Hypothese, die dem Attraktivitätsstereotyp nur in „Schönheits-Branchen“ (z.B. Friseur, Bekleidungs Einzelhandel) einen Einfluss zutraut, ist nicht überzeugend zu bestätigen. Vielmehr zeigt sich, dass die positive Wirkung der Attraktivität auf die Bewertung eines Mitarbeiters, seiner Leistung und des Interaktionserlebnisses mit ihm vollständig unbeeindruckt ist vom Interaktionskontext.

Allerdings – und dies mag beruhigen – ist der Maßstab dessen, was als attraktiv angesehen wird, durchaus vom Kontext abhängig. Eine attraktive Bankberaterin wird nicht zwangsläufig auch in der Rolle einer Bäckereifachverkäuferin für schön befunden und ein Telekommunikationsverkäufer muss keine Modelmaße besitzen, um attraktiv zu sein. Auch sind die Maßstäbe aller Kunden nicht notwendigerweise identisch; vielmehr muss von einer Zielgruppenspezifität der Attraktivitätsmaßstäbe ausgegangen werden.

Zusammenspiel von Schönheit und Verhalten

Ebenfalls eine auch aus ethischer Sicht willkommene Erkenntnis ist die, dass Schönheit und Verhalten nicht gänzlich unabhängig voneinander wirken. Letztlich kommt die Macht der Schönheit nur dann zum Tragen, wenn das Mitarbeiterverhalten für sich

genommen zufrieden stellend ist. Umso schlechter das Verhalten, desto geringer der Einfluss der Attraktivität. Für den Fall eines Kundengesprächs mit einem Finanzberater konnte eine aktuelle Forschungsstudie (Fichtel 2006) beispielsweise eindrucksvoll belegen, dass die Kunden bei positivem Mitarbeiterverhalten durch einen attraktiven Finanzberater um ca. 1,6 von sieben Bewertungspunkten zufriedener gestellt wurden und sogar um ca. 2,6 von sieben Bewertungspunkten stärker gebunden bzw. loyaler waren. Im Falle negativen Mitarbeiterverhaltens hingegen konnte der Attraktivität so gut wie kein Einfluss nachgewiesen werden; das heißt, war das Verhalten des Finanzberaters für sich genommen nicht zufrieden stellend, waren Kundenzufriedenheit und -bindung von der Attraktivität weitestgehend unbeeindruckt. Aus Managementperspektive bedeutet dies, dass Unternehmen zuallererst ein kundenorientiertes Verhalten ihrer Mitarbeiter sicherstellen sollten, bevor sie in die Attraktivität derselben investieren. Eine letzte beruhigende Erkenntnis sei hervorgehoben: Attraktivität ist intra-personell variabel, das heißt sie beruht nicht allein auf „Gott gegebener“ Schönheit. Letztlich fließt das gesamte Erscheinungsbild eines Mitarbeiters in die Attraktivitätsbeurteilung ein – Uniformierung und Styling eingeschlossen. Zielgruppenspezifische Attraktivitätsmaßstäbe sollten daher weniger im Rahmen der Personalselektion Berücksichtigung finden, als vielmehr im Rahmen der Personalentwicklung. Ein professionelles und marktforschungsbasiertes Styling von Verkaufs-, Beratungs- und Service-Mannschaften stellt eine notwendige und wesentliche Investition in den Verkaufserfolg, die Kundenzufriedenheit und -bindung sowie letztlich auch in das Markenimage dar.

Insgesamt ist die Unternehmenspraxis gut beraten, die Erkenntnisse der Attraktivitätsforschung zu verinnerlichen und sich der Relevanz eines professionellen Managements von Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen bewusst zu werden. Denn angesichts der zentralen Bedeutung des Mitarbeiters als persönlicher Schnittstelle zum Kunden ist es höchst erfolgsentscheidend, das Erscheinungsbild und auch das Verhalten der Mitarbeiter in Beratung, Verkauf und Service als Stellschrauben für ein positives und differenzierendes Leistungs- und Markenerlebnis zu verstehen und zu nutzen. „Flagship-Mitarbeiter“ als Aushängeschilder des Unternehmens scheinen in dieser Hinsicht viel versprechender als die rein bauliche Investition in prominente Flagship-Stores.

Pauschale Gestaltungsratschläge auf Basis der geleisteten Grundlagenforschung verbieten sich allerdings an dieser Stelle – denn um den marken- und leistungsspezifischen Eigenheiten eines

jeden Unternehmens gerecht zu werden, bedarf es zum Aufbau eines effektiven Kundenkontaktmanagements in jedem Fall auch einer unternehmensspezifischen Analyse. Welche Uniformierung, welches Styling und auch welche Verhaltensweisen aus Sicht der unternehmensspezifischen Zielgruppen die Kundenzufriedenheit und -bindung maximieren sowie das Markenimage bestmöglich stärken, muss unternehmens- bzw. leistungs- und markenindividuell erforscht werden. Die klassische Marktforschung stößt hier zwar an ihre Grenzen, innovative Ansätze der qualitativen und experimentellen Interaktionsforschung können Unternehmen jedoch weitreichend unterstützen – und das nicht allein hinsichtlich der Analysearbeit, sondern auch hinsichtlich der Implementierung in den Interaktionsalltag an der Kundenfront. Am Ende bedarf es immer eines integrierten und umfassenden Managementkonzepts; denn letztlich nützt keine Analyse etwas, wenn diese nicht mit der Umsetzung in die realen „Augenblicke der Wahrheit“ einhergeht und eine konkrete Übersetzung in die Erlebnisse der Kunden sichergestellt wird.

Sina Fichtel (ServiceLust GmbH)

www.servicelust.com

Literaturhinweise:

- Dion, K. K./Berscheid, E./Walster, E. (1972): What Is Beautiful Is Good, in: Journal of Personality and Social Psychology, 24. Jg., S. 285-290.
- Fichtel, S. (2006): „What is Beautiful is Good“: Impact of Attractiveness on Customer Service Encounter Evaluation, Dissertation, München (wird 2007 im FGM-Verlag veröffentlicht)
- Specht, N. (2006): Anstrengung und Fähigkeiten des Kundenkontaktmitarbeiters im Service Encounter als zentrale Determinanten der Kundenzufriedenheit: Empirische Analyse attributionstheoretischer Grundlagen aus Kundensicht, Dissertation, München (wird 2007 im FGM-Verlag veröffentlicht).

Dr. Sina Fichtel hat mit ihrer prämierten Dissertation zum Thema „What is Beautiful is Good“: Impact of Attractiveness on Customer Service Encounter Evaluation“ Pionierarbeit im Bereich der angewandten Sozialforschung für Unternehmen geleistet. Auf Basis wissenschaftlicher Grundlagenarbeiten und zusammen mit Frau Dr. Nina Specht hat sie mit dem ServiceLust® Managementkonzept zudem einen revolutionären Ansatz zur unternehmensspezifischen Optimierung von persönlichen Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen und den damit einhergehenden Leistungs- und Markenerlebnissen entwickelt. Hierbei kommen hoch innovative Methoden der Interaktionsforschung zum Einsatz, insbesondere die Analyse von authentischen Kunden-Erlebnisgeschichten sowie experimentelle Ursache-Wirkungs-Analysen mit Hilfe von individuell produzierten Kurzfilmen. Als Spezialist für Interaktionsforschung und -beratung unterstützt die ServiceLust GmbH Unternehmen von der Analyse bis zur Implementierung dabei, aus ihren persönlichen Kundenkontaktpunkten überzeugende ServiceLust®-Erlebnisse zu gestalten und damit nachhaltig die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden gegenüber Leistungen und Marken zu steigern.

Service|||Lust

Bestimmung von Eigenkapitalkosten Konkurrierende Ansätze



Die **Bestimmung** der Eigenkapitalkosten stellt ein Kernproblem der Finanzierungstheorie dar und ist seit langem Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen. Gewöhnlich wird unter den Eigenkapitalkosten die geforderte oder erwartete Rendite der Eigenkapitalgeber verstanden. Sie sind von zentraler Bedeutung für die Beurteilung von Investitionsalternativen, die Kapitalbudgetierung oder die Unternehmensbewertung. Der vorliegende Beitrag gibt einen knappen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zur Bestimmung der Kapitalkosten.

CAPM als „State of the Art“ zur Kapitalkostenbestimmung?

Der in der Praxis am weitesten verbreitete Ansatz zur Bestimmung der Eigenkapitalkosten ist das Capital Asset Pricing Model (CAPM). Danach ergeben sich die Eigenkapitalkosten aus dem risikolosen Zins zuzüglich der mit dem Betafaktor multiplizierten Markttrisikoprämie. Ein wesentlicher Grund für die breite Akzeptanz des CAPM ist, dass hiermit ein geschlossenes theoretisches Modell zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen erwarteter Rendite und Risiko vorliegt. Empirische Untersuchungen zum CAPM kommen allerdings zu ernüchternden Ergebnissen. Das CAPM kann Renditen am Kapitalmarkt nicht oder nur unzulänglich erklären. Dies mag an den restriktiven Modellannahmen liegen, die in der CAPM-Gleichung nicht mehr unmittelbar erkennbar sind. Hinzu kommen Probleme bei der empirischen Überprüfung, z.B. der Bestimmung des Marktportfolios. Sofern man bei der kontroversen Diskussion über das CAPM überhaupt von einem wissenschaftlichen Konsens sprechen kann, besteht dieser darin, dass die resultierenden Eigenkapitalkostenanschätzungen so unpräzise sind, dass sie für praktische Anwendungen nur eingeschränkt brauchbar sind. Dass sich das CAPM in der Praxis dennoch großer Beliebtheit erfreut, liegt an der Einfachheit der CAPM-Gleichung und daran, dass scheinbar praktikable Alternativen fehlen.

Für den Praktiker liegen die Probleme in der konkreten Festlegung der einzelnen Modellgrößen: risikoloser Zins, Markttri-

sikoprämie und Betafaktor. Für den risikolosen Zins wird meist auf die Effektivverzinsung von Staatsanleihen zurückgegriffen. Hierbei stellt sich die Frage, welche Laufzeit die Staatsanleihen haben sollen. Es finden sich aber auch andere Vorschläge. Z.B. empfiehlt das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) in seinem berufsständischen Bewertungsstandard seit kurzem, auf die Zinsstrukturkurve zurückzugreifen. Die Markttrisikoprämie wird demgegenüber in der Regel auf Basis von historischen Daten bestimmt. Je nach Untersuchung, Beobachtungszeitraum und Verwendung des arithmetischen oder geometrischen Mittels ergeben sich stark unterschiedliche Werte. Auch der Betafaktor hängt stark davon ab, über welchen Zeitraum und mit welchem Index man ihn berechnet. Wie stark die Schätzungen schwanken können, zeigt ein Blick auf die Webseiten verschiedener Finanzdienstleister. Mit verschiedenen Kombinationen der einzelnen Größen ergeben sich enorme Spannweiten für die geschätzten Eigenkapitalkosten.

Implizite Eigenkapitalkosten als „Future State of the Art“ zur Kapitalkostenbestimmung?

Ein „neuer“ Ansatz zur Bestimmung der Kapitalkosten besteht darin, sie aus Aktienkursen und Analystenprognosen abzuleiten. Der wesentliche Vorteil des Ansatzes wird in seiner Zukunftsbezogenheit gesehen. Im Gegensatz zu historischen Renditen wird versucht, die Kapitalkosten aus Erwartungen des Marktes zu bestimmen. Der Grundgedanke ist einfach und besteht in der Invertierung eines Bewertungsmodells: Die Kapitalkosten entsprechen dem internen Zinsfuß, der zur Identität zwischen Barwert der erwarteten Zahlungsströme und aktuellem Aktienkurs führt. Man spricht von so genannten impliziten oder ex ante-Kapitalkosten. Die Idee ist keineswegs neu, sondern findet sich bspw. unter dem Stichwort „traditionelle Kapitalkostentheorie“ in vielen Lehrbüchern und ist mithin älter als das CAPM. Die Wiederbelebung des Ansatzes hat zwei Ursachen. Zum einen die beschriebenen Schwächen des CAPM, zum anderen lagen früher kaum Daten vor, um entsprechende Schätzungen vorzunehmen. Insofern beschränkten sich die Möglichkeiten auf die Nutzung einfacher Dividendenwachstumsmodelle, die nur die geschätzte Dividende des nächsten Jahres und eine weitgehend gegrieffene Wachstumsrate verarbeiten. Seit einigen Jahren liegen für die breite Masse der notierten Aktiengesellschaften Analystenprognosen für Gewinne und andere Größen vor.

Zur Verarbeitung der Analystenprognosen ist ein Bewertungsmodell nötig. An entsprechenden Vorschlägen mangelt es in der Literatur nicht. Diese reichen von einfachen Dividendenwachstumsmodellen bis hin zu komplexeren Phasenmodellen. Bei Letzteren werden z.B. über einen Detailplanungszeitraum von fünf Jahren Gewinnschätzungen von Analysten verarbeitet. Nach dem Detailplanungszeitraum wird unterstellt, dass die



Eigenkapitalkosten

klassischen Dividendendiskontierungsmodell und benötigt zur Bewertung nur wenige Modellparameter: den Aktienkurs (P), Gewinnprognosen für zwei Geschäftsjahre (G_1 und G_2), eine Dividendenprognose für das kommende Geschäftsjahr (D_1) und eine Annahme über das langfristige Gewinnwachstum (g). Bei gegebenen Eigenkapitalkosten r bestimmt sich nach dem OJN-Modell der Aktienpreis durch: $P = G_1/r + (G_2 - G_1 - r \cdot (G_1 - D_1)) / (r \cdot (r - g))$. Ohne im Einzelnen auf die Modelleigenschaften eingehen zu wollen, zeigt sich schnell, dass das Modell eine enge Beziehung zu den in der Investmentpraxis weit verbreiteten Kennzahlen Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) und Price-Earnings-Growth-Ratio (PEG) aufweist. Vernachlässigt man beispielsweise den zweiten der Summanden, verkürzt sich die Bewertungsgleichung zu $P = G_1/r$, was umgeformt dem KGV entspricht. Für die BMW AG berichtet Reuters am 2. Februar 2007 Konsensus-Gewinnschätzungen pro Aktie für die Geschäftsjahre 2007 und 2008 in Höhe von 4,10 € und 4,39 € bei einem Aktienkurs von 47,18 €. Die Konsensus-Gewinnschätzungen sind der Mittelwert aus 28 Analystenschätzungen für das Geschäftsjahr 2007 und 21 Einzelschätzungen für 2008. Die Analystenschätzungen für das Geschäftsjahr 2007 schwanken zwischen 4,56 € und 3,68 €. Die Prognose für die Dividende des kommenden Geschäftsjahres beläuft sich auf 0,72 €. Unterstellt man ferner, dass das langfristige Gewinnwachstum in der Automobilbranche beispielsweise 6% beträgt, lässt sich die Bewertungsgleichung nach r , den impliziten Eigenkapitalkosten, auflösen. Im Beispiel ergeben sich 8,6%. Ob implizite Kapitalkosten in der Zukunft an Bedeutung gewinnen oder gar das CAPM verdrängen können, ist offen. Dies wird ganz entscheidend von deren Akzeptanz in der Praxis abhängen.

Raimo Reese

(Institut für Rechnungswesen und Prüfung)

Eigenkapitalrendite ab dem fünften Jahr in einer zweiten Phase von zehn Jahren gegen eine branchenübliche Eigenkapitalrendite konvergiert. Solche Konvergenzprozesse werden damit begründet, dass ein Unternehmen aufgrund von Wettbewerbsprozessen langfristig nicht in der Lage ist, überdurchschnittlich hohe oder niedrige Renditen zu erzielen. Großzahlige empirische Untersuchungen für den deutschen Kapitalmarkt berichten je nach Modell und Untersuchungszeitraum geschätzte Marktrisikoprämien zwischen rund 4% und 6,5% [vgl. Daske/Gebhardt/Klein (2006) und Reese (2005)]. Implizite Kapitalkostenschätzungen sind aber ebenfalls mit einer Reihe von Problemen verbunden [vgl. Ballwieser (2005)]. Der Ansatz lässt im Gegensatz zum CAPM offen, welche Risikofaktoren die Eigenkapitalkosten bestimmen. Ein überzeugendes Beurteilungskriterium, welches der verschiedenen Modelle am besten zur Schätzung geeignet ist, fehlt. Inwieweit die Gewinnschätzungen von Analysten die Markterwartungen widerspiegeln, ist fraglich. Ferner setzt der Ansatz aufgrund des Rückgriffs auf den Aktienkurs einen effizienten Kapitalmarkt voraus.

Die Eigenkapitalkosten der Bayerischen Motorenwerke AG

Die Schätzung der impliziten Eigenkapitalkosten soll für die Bayerische Motorenwerke AG (BMW AG) illustriert werden. Beispielhaft wird hier auf das in jüngeren wissenschaftlichen Arbeiten vielfach verwendete Modell von Ohlson/Jüttner-Nauroth (OJN) zurückgegriffen. Das OJN-Modell basiert auf dem

www.rwp.bwl.uni-muenchen.de

Literaturhinweise:

- Ballwieser, W. (2005): Die Ermittlung impliziter Eigenkapitalkosten aus Gewinnschätzungen und Aktienkursen: Ansatz und Probleme, in: Schneider, D./Rückle, D./Küpper, H.-U./Wagner, F. W. (Hrsg.): Kritisches zu Rechnungslegung und Unternehmensbesteuerung: Festschrift zur Vollendung des 65. Lebensjahres von Theodor Siegel, Berlin 2005, S. 321-337
- Daske, H./Gebhardt, G./Klein, S. (2006): Estimating The Expected Cost of Equity Capital Using Analysts' Consensus Forecasts, in: sbr, Vol. 58, S. 2-36
- Reese, R. (2005): Alternative Modelle zur Schätzung der erwarteten Eigenkapitalkosten – Eine empirische Untersuchung für den deutschen Aktienmarkt, Working Paper 2005-6, Fakultät für Betriebswirtschaft, Ludwig-Maximilians-Universität.

Reputationsmanagement Schutzimpfung für Unternehmen



„**Managerleistungen** müssen auch noch an anderen Maßstäben gemessen werden als an der Wertentwicklung des Unternehmens“, so lauten sinngemäß die vielfach von Politik, Gesellschaft und Teilen der Wissenschaft erhobenen Forderungen. Es mangelt also nicht an einschlägigen Appellen an die Unternehmer, ethisch zu handeln. Nichts leichter als das, möchte man

meinen, zumal das eine – die Wertsteigerung – dem anderen – dem ethischen Handeln – mitnichten im Wege steht. Im Gegenteil: Experimente zeigen, dass die Reputation einer Bank beispielsweise ein Preispremium von rund 7% erklärt. Am Beispiel Studienkredit erklärt bedeutet das, dass für einen mit völlig identischen Konditionen ausgestalteten Kredit Bank A wegen ihrer höheren Reputation 4,3% Zinsen verlangen kann, während sich Bank B bei 4% einpendeln muss, sofern beide gleiche Marktanteile erreichen wollen (Eberl 2006). Hohe Reputation ist also erfolgsrelevant; sie erlaubt nicht nur die Durchsetzung höherer Preise, sie erleichtert auch die Akquisition und Bindung fähiger Mitarbeiter, stärkt das Vertrauen der Kunden, verbessert Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt und senkt damit Kapitalbeschaffungskosten und sorgt sogar für niedrigere Beschaffungspreise. Kurz: Unternehmen errichten durch den Aufbau hoher Reputation eine Barriere, die Kundenabwanderung erschwert und Markeindringlinge abschreckt.

Wie aber setzt sich Reputation zusammen, was treibt sie an? Harte, rational erfassbare Faktoren wie die Qualität von Produkten und Services sowie die Performance eines Unternehmens auf der einen Seite. Auf der anderen Seite spielen auch weiche, emotional dominierte Kriterien wie Attraktivität und Verantwortung eine maßgebliche Rolle. Hinter Verantwortung verbergen sich Aspekte wie gesellschaftliches Engagement und Umweltbewusstsein, aufrichtige Information der Öffentlichkeit und Fairness im Wettbewerb. Und gerade im behandelten Bankensektor zeigt sich in Strukturgleichungsmodellen, dass nur diese weichen, emotionalen Aspekte Einfluss auf die Kundenbindung ausüben, während Produkt- und Servicequalität vielfach reine Hygienefaktoren sind, deren

Vorhandensein schlicht erwartet wird, deren Fehlen aber mit Abwanderung sanktioniert wird. Verantwortungsbewusstes, „ethisches“ Handeln lohnt sich also und stärkt via steigende Reputation den Ertragswert eines Unternehmens.

Messung und Stellhebel der Reputation

Derartige Zusammenhänge sind vielen Großunternehmen längst klar, schließlich findet die Suche nach Erfolgsfaktoren in den letzten Jahren zunehmend im immateriellen Bereich statt. Professionelles Reputationsmanagement dient dem Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile und führt zu einer Sicherstellung überdurchschnittlicher Unternehmensrenditen. Stellt sich nur die Frage, wie dieses professionelle Reputationsmanagement auszusehen hat? Zunächst ist eine valide Messung der Reputation vorzunehmen, quasi eine Standortbestimmung. In einem weiteren Schritt ist zu analysieren, welche branchen-, evtl. sogar unternehmensspezifischen Stellhebel die bestmögliche Steigerung der Reputation, ggf. im Hinblick auf bestimmte Zielkriterien (wie Kundenbindung, Mitarbeitermotivation, Investitionsbereitschaft etc.) bewirken. Sind diese Stellhebel identifiziert, so gilt es die für die kreative Kommunikationsarbeit zuständigen Abteilungen und Agenturen zu briefen. Weiß man, dass Innovationsbereitschaft etwa ein besonders wirksamer Reputationstreiber ist, so können PR-relevante Ereignisse wie die Einweihung einer neuen Produktionsstätte, die Vorstellung eines neuen Produkts oder das Sponsoring einer Kunstausstellung kommunikativ anders begleitet werden, als wenn „gute Führung“ der wichtigste Treiber ist. In einem letzten Schritt ist zu kontrollieren, wie die Medienresonanz auf bestimmte Maßnahmen aussah und welche Wirkungen sich in der Folgemessung zeigten. Legt man einen entsprechenden Datenbestand an, so ist relativ schnell eine Effektivitätskontrolle – nach Anwachsen der Zeitreihen sogar eine Effizienzkontrolle – möglich.

Spezialisten in den Teildisziplinen, nämlich der Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) der Universität Zürich, die Kommunikationsagentur Pleon und das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMM) der LMU haben sich zusammengeschlossen und das European Centre for Reputation Studies (ECRS) e.V. gegründet. Diese gemeinnützige Plattform dient den beteiligten Institutionen zur Bündelung der interdisziplinären Forschungsaktivitäten.

Was ist das Besondere am Messansatz des ECRS, den beispielsweise Unternehmen wie Allianz, BMW, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, Henkel, HypoVereinsbank, IBM, Infineon, O₂, RWE, Siemens und Volkswagen nutzen? Zunächst wird die Reputation der Firmen nicht durch Juroren oder Brancheninsider bestimmt, sondern durch Befragung der interessierenden Stakeholdergruppen (Breite Öffentlichkeit, Mei-

Auftaktsymposium zur Gründung des ECRS: 2006 hat die Deutsche Wirtschaft so viel Reputationskapital verspielt wie nie zuvor

Das Jahr 2006 war unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ein gutes Jahr – für die Mehrzahl der deutschen Unternehmen. Mit Blick auf die Reputation der Wirtschaft und damit auf die Vertrauens-

würdigkeit einzelner Branchen und traditionsreicher Firmen fällt die Bilanz allerdings erschreckend negativ aus. Noch nie wurde in einem vergleichbaren Zeitraum so massiv über Jahre aufgebautes Vertrauenskapital zerstört. Damit hat sich 2006 ein Trend verschärft, der bereits seit längerem zu beobachten ist. Die Wirtschaft gerät zunehmend unter moralischen Druck und verliert an öffentlichem Ansehen, ohne über Konzepte und Instrumente zu verfügen, dieser Reputationskrise entgegenzuwirken.

Dieser Befund war auch der Ausgangspunkt einer Fachtagung, die am 15. Dezember 2006 in München stattfand und vom European Centre for Reputation Studies (ECRS e.V.) veranstaltet wurde. Zum ersten Mal trafen sich hier Wissenschaftler und Praktiker, um sich über Regularitäten beim Aufbau und Verlust von Reputation, über den Einfluss von Reputation auf Anleger- und Kaufverhalten und über Erfahrungen beim aktiven Steuern der Reputation von Unternehmen auszutauschen. Das gemeinnützige Institut ECRS mit Sitz in München und Zürich wurde im vergangenen Jahr von Vertretern der Universität Zürich, der Ludwig-Maximilians-Universität München und Kommunikationspezialisten des Beratungsunternehmens Pleon gegründet. Es verfolgt als erste Forschungsinstitution dieser Art einen integrierten Ansatz. Im Zentrum der Forschungsaktivitäten steht die Frage, wie sich die Messung und Analyse öffentlicher Reputation, deren Wirkungskontrolle bei verschiedenen Zielgruppen sowie das aktive Steuern der Reputation methodisch und praktisch verbessern lassen. Hinzu kommen Langzeituntersuchungen über die Reputationsentwicklungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie Analysen der Themen und Issues, die einen Einfluss auf die Reputation von Organisationen, Institutionen oder Personen haben. Die Referenten der Fachtagung in München beleuchteten das Thema Reputation aus unterschiedlichen Blickwinkeln: aus der Perspektive der Betriebswirtschaft (Unternehmensführung, Controlling, Marketing), der Kommunikations- und Sozialwissenschaft (Reputation in der Mediengesellschaft) und der Politik. Mit den Teilnehmern wurden anhand konkreter Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis die Chancen und Anwendungsprobleme eines fundierten Reputationsmanagements diskutiert.

www.reputation-centre.org



nungsbildner, Kunden, Investoren und Mitarbeiter) ermittelt. Ferner wurde bei der Entwicklung des Erhebungsinstruments durch das IMM insbesondere darauf geachtet, zwischen Auswirkungen der Reputation und deren Treiber klar zu trennen. Und schließlich werden – anders als bei konkurrierenden Ansätzen – emotionale Aspekte ihrer Bedeutung entsprechend ebenfalls erfasst.

Der Reputationskoeffizient wird aktuell zweimal jährlich für die DAX30 und 20 weitere große Unternehmen bestimmt, indem die den Firmen zugebilligten Sympathie- und Kompetenzpotentiale erhoben und in einer Portfoliographik visualisiert werden. Das fög liefert auf Wunsch eine auf die ECRS-Systematik abgestimmte Medienresonanzanalyse, wobei auch hier eine kognitive (Wirtschaftsreputation) und eine affektive Dimension (Sozialreputation) unterschieden werden. Und wer nicht nur die Position im Portfolio zur Kenntnis nehmen, sondern in Erfahrung bringen will, wie die Reputation aktiv gesteuert werden kann, der richtet die Unternehmenskommunikation an den Ergebnissen der Treiberanalysen aus, wobei immer eine konkrete erfolgsrelevante Zielgröße fokussiert wird: Bindung bei Kunden, Commitment oder Leistungsbereitschaft bei Mitarbeitern, Bewerbungsneigung auf Recruitingmärkten, Investitionsbereitschaft bei Investoren. Die Abnehmer innerhalb der Firmen sind die Kommunikationsabteilungen, denn Reputationsmanagement ist zuvorderst deren Aufgabe, und Reputation ist der vielgesuchte Return on Communication.

Natürlich sind damit nicht alle Wirkungen der Reputation quantifiziert. Insbesondere lässt sich die durch hohe Reputation verminderte Krisenanfälligkeit empirisch kaum fassen. Dass Reputationsmanagement durchaus mit einer Stärkung des Immunsystems eines Unternehmens, mit einer Art Schutzimpfung gegen die Unbilden des Wettbewerbs, verglichen werden kann, lässt sich am Beispiel der so genannten VW-Affäre zeigen: Betrachten wir das aktuelle Ranking vom November 2006, so sehen wir, dass Volkswagen unter den erwähnten 50 Firmen zusammen mit der Deutschen Lufthansa und Audi in der absoluten Spitzengruppe liegt (Zielgruppe: Breite Öffentlichkeit). Mit entscheidend für die praktisch vernachlässigbar geringen Auswirkungen der VW-Affäre auf die Marke Volkswagen ist die professionelle Unternehmenskommunikation vor und während der Affäre: Bereits 2003 lag VW an der Spitze des Rankings, und während der Affäre hat genau dieses Reputationspolster dafür gesorgt, dass die zügige, aktive und von außen als glaubwürdig wahrgenommene Kommunikation den „Krisenherd“ isolieren und damit von der Unternehmensmarke Volkswagen fernhalten konnte.

Manfred Schwaiger

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Analytische Unternehmensethik

Konzept und Fragestellungen



Skandale in großen deutschen Unternehmungen wie VW und Siemens haben

ethische Fragen in der Wirtschaft erneut in den Vordergrund gerückt. Die Globalisierung und das damit verbundene Aufeinanderstoßen unterschiedlicher Kulturen und Moralsysteme dürfte einer der Gründe sein, warum sie spürbarer werden. Damit stellt sich die Frage, welche Instrumente die Betriebswirtschaftslehre für den Umgang mit ihnen bereitstellt und ob diese als anwendungsorientiertes Fach ihre Studierenden ausreichend darauf vorbereitet.

Bis Anfang der 90er Jahre findet man in unserem Fach nur wenige Veröffentlichungen zur Unternehmensethik. Fast durchweg wurde das auf Max Weber zurückgehende Konzept der „Wertfreiheit“ wissenschaftlicher Aussagen programmatisch vertreten, obwohl normative Diskussionen beispielsweise zu Prinzipien der Bilanzierung, Besteuerung oder Organisation einen breiten Raum einnahmen. Inzwischen ist eine intensive Auseinandersetzung mit unternehmensethischen Fragen zu beobachten. Dabei stehen sich verschiedene Positionen konträr gegenüber. So schraubt Herbert Hax die Anforderungen an die Unternehmensethik so hoch, dass sie kaum erfüllbar werden und demzufolge eine Beschäftigung mit ihren Fragen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre unergiebig erscheint. Noch schärfer urteilt Dieter Schneider, wenn er von der Unfruchtbarkeit eines zweieinhalbtausendjährigen Bemühens der Ethik spricht. Demgegenüber hält Horst Albach eine spezielle Disziplin Unternehmensethik für überflüssig, weil die Betriebswirtschaftslehre eine normative Wissenschaft und damit Unternehmensethik sei. In der stärker von der Philosophie beeinflussten Diskussion stehen sich Professor Peter Ulrich (St. Gallen) und Professor Karl Homann (LMU München) gegenüber. Während Ulrich Mängel der Ökonomik herausarbeitet und deren Unterordnung unter die Ethik fordert, konzipiert Homann die Wirtschaftsethik als eine Ethik mit ökonomischer Methode.

Konzept der analytischen Unternehmensethik

Das Konzept der analytischen Unternehmensethik verfolgt einen anderen Weg, um die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen in die BWL einzubinden. Es geht von der wissenschaftstheoretisch begründbaren Trennung zwischen logischen, empirischen und normativen Aussagen aus, für die unterschiedliche Kriterien der intersubjektiven Prüfbarkeit und eine dementsprechende abgestufte Zuverlässigkeit der Erkenntnisse gelten. Während logische Schlussfolgerungen verifizierbar sind, aber nichts über die Wirklichkeit aussagen, lassen sich empirische Aussagen höchstens falsifizieren und können nur eine vorläufige Gültigkeit beanspruchen. Akzeptiert man, dass die Diskussion um normative Werturteile zum Gegenstand einer Wissenschaft gehört, muss man sich damit zufrieden geben, dass für diese lediglich Gründe geliefert werden können und sie damit noch weniger „objektiv“ und gültig sein können.

Die analytische Unternehmensethik ist nicht primär auf die Diskussion und Begründung von Wertungen gerichtet. Ihre Aufgabe wird nicht darin gesehen, intersubjektiv gültige Werte und Normen zu finden und dem Entscheidungsträger in der Praxis vorzugeben. Die Akzeptanz insbesondere von Basiswertungen muss diesem überlassen bleiben. Sie sieht ihren Gegenstand vielmehr in der Untersuchung ethischer Fragestellungen bei wirtschaftlichen Entscheidungen in Unternehmungen und ist entsprechend Abbildung 1 in die Wirtschaftsethik eingebunden.

Unternehmensethische Fragestellungen

Vor einer Auseinandersetzung um die Begründung von Werten und Normen ist nach ihrem Konzept der breite Raum empirischer und logischer Erkenntnisse sowie Instrumente zu nutzen. Dies beginnt mit Fragen der deskriptiven Ethik, z.B. welche Werte und Normen von den in Unternehmungen tätigen Menschen vertreten werden und wie deren Akzeptanz zustande kommt. Den Ausgangspunkt der Analyse, die sich auf konkrete Entscheidungsprobleme wie die Formulierung von Grundsätzen ihrer Corporate Governance, die Beachtung moralischer Gesichtspunkte bei der Personalauswahl und Personalführung oder die Berücksichtigung ökologischer Wirkungen in der Produktion bezieht, bildet die Kennzeichnung wichtiger unternehmensethischer Fragestellungen. Empirisch orientiert ist die zweite Dimension der Wirkungsanalyse von Werten und Normen. Sie betrifft einerseits die Wirkungen von Unternehmensentscheidungen auf ethisch relevante Kriterien und andererseits den Einfluss individueller und sozialer Werte auf diese Entscheidungen. Ausgehend von den Erkenntnissen der Wirkungsanalyse lassen sich in einer dritten Dimension maßgebliche Beziehungen sowie Konflikte zwischen ethischen Normen und ökonomischen Zielen aufdecken. Die Bedeutung dieser Analysedimension zeigt sich

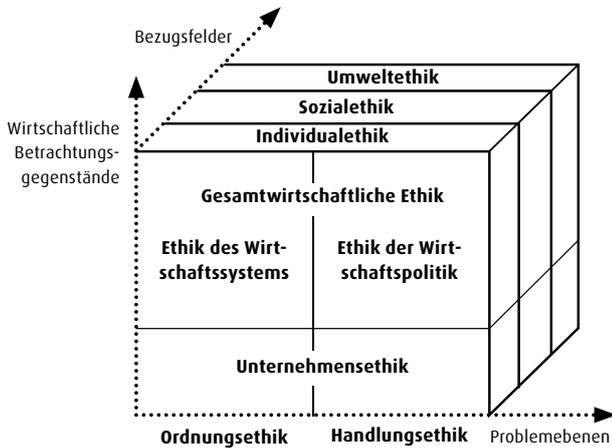


Abb. 1 Betrachtungsgegenstände, Bezugsfelder und Problemebenen der Wirtschaftsethik

ganz besonders beim Zusammentreffen unterschiedlicher Normensysteme in global tätigen Unternehmungen. Für die Lösung derartiger Konflikte ist in der Entscheidungstheorie eine Reihe von Verfahren entwickelt worden. Erst die vierte Analysedimension befasst sich mit der Begründung von Werten und Normen. Dabei steht für die Betriebswirtschaftslehre der empirische und logische Zusammenhang im Vordergrund, der zwischen konkreten Werturteilen zu betrieblichen Problemen und einzelnen

Systemen von Basiswertungen hergestellt werden kann.

Wendet man diese Analysedimensionen auf die Corporate Governance sowie die wichtigsten, in der Abbildung 2 genannten Teilbereiche des Führungs- und des Leistungssystems von Unternehmungen an, so zeigt sich ein breites Aufgabengebiet für die Unternehmensethik. Zugleich erkennt man ein Analyseraster, mit dem konkrete Probleme in Unternehmungen behandelt werden können. Nach diesem Konzept wird der Schwerpunkt einer solchen Teildisziplin der BWL nicht in dem (erneuten) Streit um grundsätzliche Fragen, sondern in der konkreten Auseinandersetzung mit ethischen Problemen gesehen, wie sie sich in der Praxis stellen. Durch die Erarbeitung empirischer und logischer Erkenntnisse sowie die Bereitstellung von Analyse- und Lösungsinstrumenten sollen Studierende geübt und den in der Praxis verantwortlichen Entscheidungsträgern Instrumente für den Umgang mit diesen Fragestellungen an die Hand gegeben werden.

*Hans-Ulrich Küpper
(Institut für Produktionswirtschaft und Controlling)*

www.controlling.bwl.uni-muenchen.de

Literaturhinweis:

Küpper, H.-U. (2006): Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, Stuttgart 2006.

Anwendungsbe- / Analysedimen- sionen	Corporate Governance	Führungssystem				Leistungssystem		
		Entscheidung und Verantwortung	Werte- und Zielsystem	Persönalführung und Organisation	Unternehmensrechnung	Produktion	Marketing	Investition und Finanzierung
Unternehmensethische Fragestellungen		wortung		sation				
Wirkungsanalyse								
Beziehungs- und Konfliktanalyse								
Begründungsanalyse								

Abb. 2 Wichtige Untersuchungsdimensionen und -bereiche der analytischen Unternehmensethik



Mit Open Access in die wissenschaftliche Zukunft? Eine neue Publikationsform zwischen hoher Wertschätzung und verhaltener Nutzung

Florian Mann, Benedikt von Walter, Thomas Hess, Rolf T. Wigan

Studierende und Wissenschaftler erhalten im Allgemeinen über die Universitätsbibliotheken kostenlos Zugang zu Artikeln in wissenschaftlichen Zeitschriften. Dass Bibliotheken im Hintergrund teils sehr hohe Gebühren für das Abonnement renommierter Zeitschriften entrichten müssen, ist häufig nicht bekannt. Für Bibliotheken jedoch stellt sich insbesondere in den letzten Jahren zunehmend das Problem der Finanzierung einer stetig wachsenden Anzahl an wissenschaftlichen Zeitschriften zu stetig höheren Preisen. Gemeinsam mit vielerorts gekürzten Bibliotheksbudgets kommt es in den letzten Jahren zu einem Phänomen, das als Zeitschriftenkrise bezeichnet wird.

Der folgende Beitrag fasst wesentliche praxisrelevante Ergebnisse einer Befragung von 688 Wissenschaftlern zu Akzeptanz und Nutzung von Open Access Publikationen zusammen, einer neuen Publikationsform, die eine Antwort auf die Herausforderungen der Zeitschriftenkrise darstellen könnte. Grundgedanke

des Open Access Prinzips ist der für Leser kostenlose und barrierefreie Zugriff auf wissenschaftliche Literatur. Die international und transdisziplinär ausgerichtete Studie wurde im Jahr 2006 von der Ludwig-Maximilians-Universität München in Kooperation mit der University of Arkansas at Little Rock, USA durchgeführt. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob und warum sich Wissenschaftler für oder gegen die Publikation ihrer Arbeit gemäß dem Open Access Prinzip entscheiden.

Die Ergebnisse zeigen einerseits, dass die generelle Einstellung der Wissenschaftler gegenüber dem Open Access Prinzip äußerst positiv ist. Andererseits verhalten sich viele Wissenschaftler bei der Publikation ihrer eigenen Arbeit in Form von Open Access zurückhaltend. Die Studie geht dieser Diskrepanz zwischen positiver Einstellung und verhaltener Nutzung auf den Grund. Im Ergebnis stehen den empfundenen Vorteilen auch mehrere Nachteile gegenüber. Zu den Vorteilen zählen für die befragten Wis-

Foto: Jan Gruene

senschaftler primär die schnellere und weitere Verbreitung von Forschungsergebnissen. Als wesentliche Nachteile sehen sie den begrenzten Impact Factor und die mangelnde Garantie der Langzeitverfügbarkeit der Open Access Publikationsmedien. Weiter unterstellen die Befragten Open Access Publikationsmedien eine im Vergleich zu traditionellen Publikationsmedien unterlegene Fähigkeit, die Kernzielgruppe des Fachkollegiums zu erreichen. Insbesondere relevant für die zögerliche Nutzung dieses neuen Publikationswegs scheint überdies die bislang geringe Nutzung durch Kollegen zu sein. Im Folgenden werden kurz der Hintergrund der Studie und wesentliche Ergebnisse zusammengefasst, bevor aus diesen abschließend einige Handlungsempfehlungen für die wesentlichen Akteure abgeleitet werden.

Open Access als Publikationsform – Hintergrund der Studie

Seit der Gründung der ersten wissenschaftlichen Zeitschriften besteht deren Hauptaufgabe in der Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der öffentlichen Dokumentation der Urheberschaft an Forschungsergebnissen. Durch sinkende Budgets und rapide ansteigende Subskriptionspreise geraten Bibliotheken zunehmend unter Druck. Dieser Umstand, der gemeinhin als Zeitschriftenkrise bezeichnet wird, gepaart mit den neuen Möglichkeiten des Internets als Kommunikations- und Distributionsmedium, entfachte innerhalb der letzten Jahre eine Diskussion um alternative Publikationsformen. Die Abonnementkosten wirken als Zugangsbarriere zu wissenschaftlicher Literatur und somit hemmend auf die Verbreitung wissenschaftlicher Ergebnisse. Eine Idee, die dieser Situation produktiv begegnet, ist das Open Access Prinzip, dessen Kernidee der für Leser kostenlose und barrierefreie Zugriff auf wissenschaftliche Literatur ist. Ermöglicht werden Open Access Angebote durch neuartige Geschäftsmodelle, die sich nicht der Illusion der völligen Kostenfreiheit für alle Beteiligten hingeben, sondern primär bestrebt sind, die Last der anfallenden Kosten von den Schultern der Abonnenten zu nehmen.

Eine Reihe von Studien attestiert Wissenschaftlern eine positive Einstellung gegenüber der Open Access Idee. Umso mehr verwundert es, warum bestehende Angebote bislang nur sehr zögerlich genutzt werden. Ziel der Studie war es daher, differenziert mögliche Vor- und Nachteile des Open Access Prinzips aus Sicht der Wissenschaftler zu identifizieren, um daraus mögliche Handlungsempfehlungen für beteiligte Akteure ableiten zu können.

- *Wissenschaftsverlage können die Ergebnisse dieser Studie als Entscheidungsgrundlage bei Überlegungen zur Implementierung des Open Access Prinzips als Teil ihrer Geschäftsstrategie heranziehen.*
- *Anbietern von Open Access Publikationsmedien werden relevante Problem- und Handlungsfelder aufgezeigt.*

- *Wissenschaftler können entscheiden, inwiefern die Veröffentlichung ihrer Beiträge in Form von Open Access eine attraktive Publikationsstrategie darstellt.*

Durchgeführt wurde diese Studie vom Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München (Professor Thomas Hess) in Zusammenarbeit mit dem Department of Information Science der University of Arkansas at Little Rock, USA (Professor Rolf T. Wigand). Betreut und koordiniert wurde die Studie durch Dr. Benedikt von Walter im Rahmen zweier Abschlussarbeiten (Diplomarbeit Florian Mann, assoziierte Magisterarbeit Jenni Schmalenbach).

Anhand einer neueren Theorie aus dem Bereich der Verhaltens- und Akzeptanzforschung, der Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT, Venkatesh et al., 2003) wurden neben der Einstellung auch andere Konstrukte als mögliche Prädiktoren der Adoptionsentscheidung hypothesengestützt untersucht. Als Untersuchungsinstrument kam ein standardisierter Online-Fragebogen in englischer und deutscher Sprache zum Einsatz. Grundgesamtheit waren publizierende Wissenschaftler weltweit, wobei eine Konzentration auf die Fachdisziplinen Wirtschaftsinformatik/Information Systems (WI/IS), Neue Deutsche Literatur (NDL) sowie Medizin erfolgte. An der Befragung beteiligten sich 1.433 Personen aus 49 Ländern. 688 Personen gaben an, Wissenschaftler zu sein und qualifizierten sich somit für die weitere Auswertung. Hierunter befanden sich 172 Professoren, 84 Privatdozenten, 203 wissenschaftliche Assistenten und 229 wissenschaftliche Mitarbeiter.

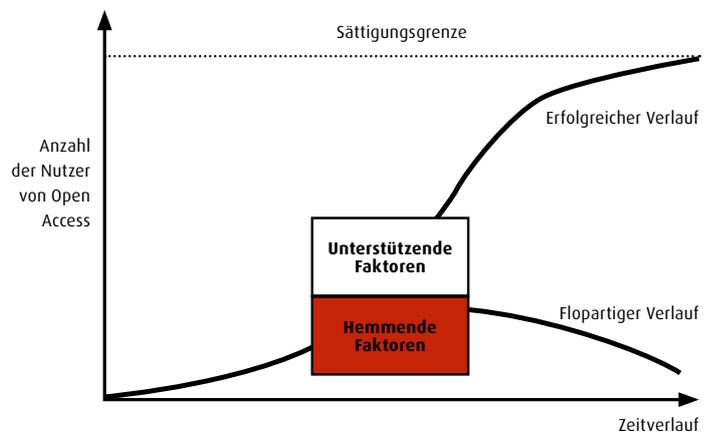


Abb. 1 Einflussfaktoren auf die Durchsetzung des Open Access Prinzips

Open Access

Akzeptanz und Nutzung von Open Access – Ergebnisse der Studie

Die deskriptiven Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen. Die Einstellung gegenüber dem Open Access Prinzip ist (sehr) positiv (rund 90% der Befragten), dennoch weisen nur etwa ein Drittel der Befragten Erfahrung mit der Publikation in Open Access Medien auf, die tatsächliche Nutzung ist also gering. Ebenfalls etwa ein Drittel gibt an, in den kommenden sechs Monaten in Form von Open Access publizieren zu wollen. Zwischen der Einstellung und dem tatsächlichen Verhalten ergibt sich ein „Gap“.

Ausgehend von dieser Realität sind verschiedene zukünftige Szenarien vorstellbar. Abbildung 1 zeigt exemplarisch die Verbreitung des Open Access Prinzips im Zeitverlauf mit zwei möglichen Entwicklungen, die im Wesentlichen aus dem Umgang mit dem identifizierten „Gap“ folgen. Die steigende Kurve zeigt eine erfolgreiche Verbreitung von Open Access, die fallende Kurve veranschaulicht hingegen einen flopartigen Verlauf. Fraglich ist nun, welche der beiden Kurven in Zukunft Realität wird und welche Faktoren determinieren, welcher Entwicklungspfad eingeschlagen wird, also ob sich das Open Access Prinzip auf mittlere Sicht am Markt etablieren kann oder ob es als vorüberge-

Publikationsform für die eigenen Forschungsergebnisse infrage zu kommen.

Im Anschluss wurden wesentliche Faktoren für die Durchsetzung von Open Access untersucht. Tabelle 1 stellt die wesentlichen in der Studie als unterstützend bzw. hemmend identifizierten Faktoren bei der Durchsetzung des Open Access Prinzips gegenüber.

Um Open Access Publikationen mit traditionellen Publikationen hinsichtlich einiger Kerneigenschaften vergleichen zu können, erfolgte in der Studie zusätzlich eine zweidimensionale Überprüfung von acht Kriterien, deren Relevanz sich aus vorangegangenen Studien ergibt. Zunächst wurde jeweils erfragt, in wie weit Open Access oder traditionelle Medien ein Kriterium besser erfüllen könnten. In einem zweiten Schritt wurde die relative Wichtigkeit selbiger Eigenschaft eingeschätzt. Die Ergebnisse dieses Vergleichs gibt die aus Abbildung 2 ersichtliche Matrix wieder. Die einzelnen Resultate werden in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit vorgestellt.

Als wichtigste der acht Eigenschaften wird das Erreichen einer fachspezifischen Leserschaft angesehen. Gepaart mit der Einschätzung, dass diese wichtigste Eigenschaft durch traditionelle Publikationsmedien deutlich besser erfüllt wird als durch

Unterstützende Faktoren

Hemmende Faktoren

für die Verbreitung des Open Access Prinzips zur Publikation wissenschaftlicher Arbeiten

Einstellung gegenüber Open Access äußerst positiv	Nicht-Nutzung der Fachkollegen
Erfahrung im Zugriff auf Open Access Literatur generell bereits relativ hoch	Mangelhaftes Erreichen der Kernzielgruppe des Fachkollegiums
Immerhin rund ein Viertel der Befragten plant in Form von Open Access zu publizieren	Keine Unterstützung durch Forschungseinrichtung
Höhere Publikationsgeschwindigkeit	Überlegene Reputation traditioneller Publikationsmedien
Evtl. erhöhte Zitationsraten	Bislang zu geringe Bekanntheit
Erleichterter Zugang für Entwicklungsländer	Unzureichender Impact Factor
Größere Leserschaft	Mangelnde Garantie der Langzeitverfügbarkeit
Einschätzung der Publikation in Form von Open Access als einfach	Verminderung der Chancen auf Forschungszuschüsse
Auswahl des bevorzugten Publikationsmediums überwiegend den einzelnen Wissenschaftlern überlassen	Negative Auswirkungen auf persönliche Karriereentwicklung
Technische Voraussetzungen und Wissen vorhanden	

Tab. 1 Wesentliche unterstützende und hemmende Faktoren für die Verbreitung des Open Access Prinzips

hendes Phänomen den etablierten Modellen weichen wird.

Im Folgenden werden kurz wesentliche Determinanten der Nutzung vorgestellt. Die Befragten gaben an, dass sie durch Open Access eine schnellere Verbreitung ihrer Forschungsergebnisse (79%), eine große Leserschaft (75%), höhere Zitationshäufigkeit (44%), jedoch auch Nachteile für ihre Karriereentwicklung (60%) und beim Erwerb von Forschungszuschüssen (64%) erwarten. Rund 50% der befragten Wissenschaftler sind der Meinung, dass Open Access noch eine zu geringe Bekanntheit genießt, um als

Open Access Publikationen, verdient dieses Resultat ein besonderes Augenmerk. Die ebenfalls als wichtig eingestufte weite und schnelle Verbreitung von Forschungsergebnissen hingegen wird laut Meinung der Befragten besser von Open Access Publikationen erreicht. Hinsichtlich der wichtigen Eigenschaften „Reputation des Mediums“ und „Garantie der Langzeitverfügbarkeit“ wird wiederum traditionellen Medien bislang mehr zugetraut. Ebenfalls überlegen ist diese Gattung in Bezug auf den Impact Factor. Das eher unterdurchschnittlich wichtige Kriterium der

Breite der Leserschaft wird schließlich besser von Open Access Publikationen erfüllt. An dieser Stelle soll nicht unerwähnt bleiben, dass das Erreichen einer breiteren Leserschaft häufig als der Vorteil von Open Access Publikationen kommuniziert wird. In der Tat bestätigt das Ergebnis dieser Studie, dass Open Access Publikationen in dieser Hinsicht überlegen sind, allerdings zeigt sich auch, dass diese Eigenschaft von den befragten Wissenschaftlern als vergleichsweise weniger wichtig eingestuft wird.

Open Access und die kritische Masse – einige Handlungsempfehlungen

Um auf Basis der systematischen Identifikation von Determinanten der Entscheidung von Wissenschaftlern in Form von Open Access zu publizieren, werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für drei wesentliche Akteursgruppen im Markt für wissenschaftliche Publikationen abgeleitet: für bereits am Markt etablierte Wissenschaftsverlage, für Anbieter von Open Access Publikationen sowie für publizierende Wissenschaftler.

Wissenschaftsverlage: Für bereits am Markt etablierte Wissenschaftsverlage könnte mittelfristig ein partieller, langfristig sogar ein vollständiger Umstieg auf das Open Access Modell attraktiv sein. Hinsichtlich einiger relevanter Dimensionen (Erreichen der Kernzielgruppe, überlegene Reputation, Langzeitverfügbarkeit etc.) besitzen etablierte Verlage gegenüber neuen Anbietern einen enormen Vertrauensvorsprung, der es erleichtert, auf diese neue Entwicklung zu reagieren und dadurch Chancen zur Verbesserung des eigenen Produktangebots wahrzunehmen. Hierzu zählen die erhöhte Publikationsgeschwindigkeit, potentiell erhöhte Zitationsraten sowie eine weitere Verbreitung von Forschungsergebnissen, die bislang durch das „Closed Access“ Modell beeinträchtigt werden. Ebenfalls möglich ist die Erweiterung und Verbesserung des klassischen Peer-Review-Verfahrens um die freiwillige Einbindung eines Ex-Post Bewertungsmechanismus durch Leser. Durch das ausschließlich elektronische Angebot von Open Access Publikationen lassen sich die Publikationskosten senken. Mit Hinblick auf Erlöspotentiale könnten Open Access Modelle dann interessant werden, wenn dazu übergegangen wird, dass Einkünfte zukünftig nicht durch die Inhalte selbst, sondern – ähnlich dem Werbemarkt – durch die generierte Aufmerksamkeit erzielt werden.

Anbieter von Open Access Publikationen: Für Open Access Anbieter stellt sich momentan insbesondere das Problem des Erreichens einer „kritischen Masse“. Das bedeutet, dass sich das Open Access Prinzip nur dann weiter durchsetzen kann, wenn bereits eine größere Anzahl an Wissenschaftlern diesen Publikationsweg nutzt. Um die Nutzung und Bekanntheit des Open Access Prinzips auszuweiten, sollten Open Access Anbieter systematisch die aus Tabelle 1 ersichtlichen hemmenden Faktoren adressieren. Überdies sollten sie sich insbesondere auf neue Fachgebiete

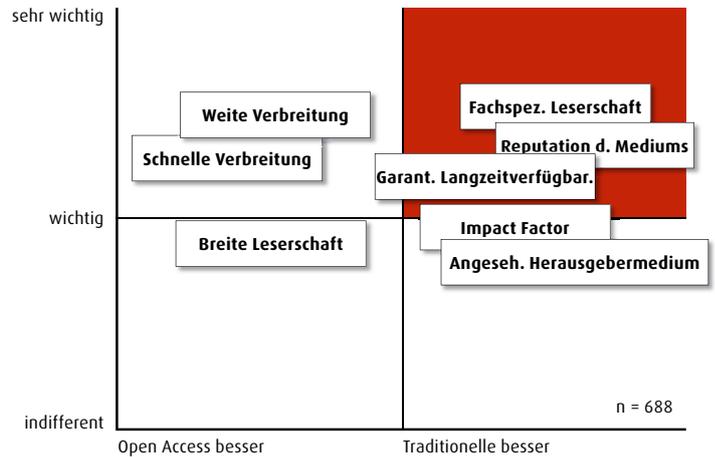


Abb. 2 Vergleich von Open Access mit traditionellen Publikationsmedien

konzentrieren, in denen traditionelle Wissenschaftsverlage und deren Marken noch nicht etabliert sind. Kooperationen mit Fachgesellschaften bieten sich sowohl aus Reputations- als auch aus Finanzierungsgesichtspunkten an.

Wissenschaftler: Damit Wissenschaftler ihr zentrales Ziel, den Aufbau von Reputation erreichen können, ist Impact in Form von Zitationen Voraussetzung. Um deren Anzahl zu erhöhen, sind besonders zwei Dimensionen von Bedeutung: die Qualität und die Reichweite der Publikation. Diese Studie zeigt u. a., dass Open Access Publikationen Defizite hinsichtlich der Qualitätseinschätzung unter Wissenschaftlern, jedoch deutliche Vorteile hinsichtlich der möglichen Reichweite und Zitationshäufigkeit aufweisen. Zum jetzigen Zeitpunkt sollten Wissenschaftler sich über die Möglichkeit der zusätzlichen Publikation ihrer bereits traditionell veröffentlichten Beiträge, z.B. auf ihren eigenen Webseiten („self-archiving“) oder universitären Open Access Datenbanken informieren. Hierdurch können auf mittlere Frist die Vorteile „beider Welten“ für sich nutzbar gemacht werden und es kann eine auf Erfahrung basierte Evaluation des Open Access Modells erfolgen.

Florian Mann, Benedikt von Walter,
Thomas Hess, Rolf T. Wigand
(Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien)

Venkatesh, V./Morris, M. G./Davis, G. B./Davis, F. D. (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, in: MIS Quarterly, 27, 3, S. 425-478.

www.openaccess-study.com
www.wim.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien Ein Portrait



Das Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien unter der Leitung von Professor Thomas Hess versteht sich als Forschungs- und Lehrzentrum der Wirtschaftsinformatik sowie angrenzender Gebiete der klassischen Betriebswirtschaftslehre.

In der Forschung konzentrieren wir uns auf Digitalisierungsstrategien, d.h. auf unternehmerische Antworten auf die Herausforderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Aktuell liegt unser Fokus auf der Analyse und Gestaltung der Digitalisierungsstrategien von Medien- und Softwareunternehmen sowie im Controlling. Unser Anspruch ist es, einen auch international beachteten Beitrag zum Erkenntnisfortschritt zu leisten sowie den Transfer dieses Fortschritts in die Praxis zu fördern. Unser Forschungsprogramm gliedert sich in vier Bereiche:

Content Intermediation: In diesem Bereich beschäftigen wir uns mit der veränderten Rolle von Informationsintermediären wie Verlagen und Musiklabels durch neue Technologien. Interaktive und personalisierte Angebote sind hierbei gleichermaßen Gegenstand der Analyse wie nutzergenerierte Inhalte. Wir untersuchen auch die wichtigsten technologischen Treiber: das breitbandige und mobile Internet sowie Peer-to-Peer-Systeme, Digital-Rights-Managementssysteme und Personalisierungstechnologien.

Content Lifecycle Management: Mehrfachnutzung ist ein etabliertes Konzept, welches durch Technologien wie XML oder Semantic Webs sowie durch Mehrkanalstrategien von Medienunternehmen stetig an Bedeutung gewinnt. Ziel dieses Schwerpunkts ist es, die neuen Optionen der Mehrfachnutzung entlang des ganzen Lebenszyklus von Inhalten zu identifizieren sowie deren praktische Nutzung durch Medienunternehmen zu erklären. Aktuelle Schwerpunkte liegen auf der Untersuchung veränderter Kostendegressionseffekte bei der digitalisierten und modularen Inhalteproduktion, auf der Einbindung von Nutzern in die Inhalteproduktion sowie auf der Erfolgsbewertung und Architektur von Multikanalstrategien in der Medienbranche.

IT-basierte Controlling-Systeme: Seit über 30 Jahren beschäftigt sich die Wirtschaftsinformatik mit der Konzeption von Management-Unterstützungssystemen. Im Mittelpunkt stand dabei oft die Frage, wie sich klar definierte betriebswirtschaftliche Konzepte technisch umsetzen lassen. Nur am Rande betrachtet wurde die Frage der Informations- und Kommunikationstechnologie als „Enabler“ neuer Controlling-Systeme. Ziel der Forschungs-



gruppe ist es, neue Optionen anhand ausgewählter Beispiele zu untersuchen und damit die klassische Diskussion der „New Organizational Forms“ auf das Controlling zu übertragen. Unter anderem wurde ein formales Modell zur Erfassung des Nutzens integrierter Anwendungssysteme entwickelt. Dieses berücksichtigt sowohl direkte als auch indirekte Nutzeffekte, die sich aus der Integration in die bestehende Systemlandschaft ergeben. Des Weiteren werden in dieser Forschungsgruppe die Wirkungen von Controlling-Anwendungssystemen auf die Unternehmensorganisation und insbesondere auf die Leitungsspanne untersucht.

Software-Ökonomie: Die „Software Economics Group Darmstadt München“ (SEG) ist eine standortübergreifende Forschergruppe des Fachgebiets Information Systems/Wirtschaftsinformatik der TU Darmstadt (Professor Peter Buxmann) und unserem Institut, die sich im Aufbau befindet. Ziel ist die gemeinsame Arbeit an aktuellen Fragestellungen im Bereich der Software-Industrie, wie beispielsweise der Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen, der Industrialisierung der Software-Produktion oder der Wirtschaftlichkeit neuer Konzepte wie Service Orientierte Architekturen (SOA) oder Model Driven Architecture (MDA).

In der Lehre wollen wir unseren Studierenden sowohl theoretische Grundlagen als auch praktisch einsetzbare Lösungen vermitteln, die sie für die Lösung anspruchsvoller Fach- und Managementaufgaben langfristig qualifiziert. Unser vertiefendes Lehrangebot richtet sich an alle Studierenden, die an der Digitalisierung einzelner Branchen wie der Medienbranche und einzelner Unternehmensfunktionen wie etwa dem Controlling besonderes Interesse haben. Fortgeschrittene Studierende führen wir systematisch an die aktuelle Forschung heran, z.B. über entsprechend ausgerichtete Haus-, Projekt- und Diplomarbeiten.

Unser Institut engagiert sich überdies in zwei interdisziplinären Zentren, dem Zentrum für Internetforschung und Medienintegration (ZIM) sowie dem Center for Digital Technology & Management (CDTM).

Florian Mann (WIM)

www.wim.bwl.uni-muenchen.de

Münchener Zentrum für Gesundheitswissenschaften Projekt im Rahmen des Programms LMUinnovativ

Das Münchener Zentrum für Gesundheitswissenschaften (MC-Health) ist eines der im Rahmen des LMUinnovativ-Programms geförderten Projekte. Unter Koordination von Professor Reiner Leidl, Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen, wurde das Projekt von 14 Professoren aus fünf Fakultäten erarbeitet und erfolgreich innerhalb der LMU vertreten.



Gesundheit und Gesundheitsversorgung sind zentrale Themen unserer Gesellschaft. Demographische Veränderungen sowie stetige medizinische Innovationen, insbesondere in der Genomforschung und der Biotechnologie, prägen die Entwicklung. Das MC-Health will zentrale Fragen dieser Entwicklung beforschen. Ein Fokus liegt auf der Prävention und Gesundheitsversorgung von übergewichtigen Kindern und von chronisch kranken Menschen. Beide Probleme treten in der Regel über eine lange Dauer auf und sind schon deshalb schwierig zu untersuchen. Ferner liegt ein Hauptaugenmerk auf Biotechnologien sowie auf ökonomischen Fragen, die bei der Gesundheitsversorgung und Krankenversicherung eine sehr wichtige Rolle spielen – wie viel darf Gesundheit kosten? Die interdisziplinäre Forschung aus den Fächern Epidemiologie (Prof. Wichmann), Biometrie und Bioinformatik (Prof. Mansmann), Medizin (Prof. Stucki, Prof. Nowak, Prof. v. Kries, Prof. Koletzko), Gesundheitsökonomie (Prof. Leidl), Innovationsmanagement (Prof. Harhoff), Statistik (Prof. Fahrmeir), Kommunikationswissenschaft (Prof. Brosius) und Volkswirtschaft (Prof. Winter) soll zu einer Verbesserung der gesundheitlichen Lage und Versorgung beitragen.

Ziele von MC-Health

Unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte sollen neben Ursachen und Zusammenhängen zwischen Gesundheit und Krankheit auch Strukturen, Funktionen und Prozesse der Versorgung untersucht werden. Methodisch steht die interdisziplinäre, quantitative empirische Forschung im Zentrum. Die Forschungsfragen sind in drei vernetzten Teilprojekten organisiert:

Teilprojekt 1: Genetische, lebensstilabhängige und soziale Determinanten der Gesundheit (Koordinator: Prof. Wichmann, Medizin). In der alternden Gesellschaft ist es für eine effektive Prävention wichtig, die Ursachen von chronischen Krankheiten – auch bei der jüngeren Bevölkerung – zu kennen.

Teilprojekt 2: Evidenzbasierte Prävention und Modellierung von chronischen Erkrankungen (Koordinator: Prof. Mansmann, Medizin). Der Hauptfokus liegt in der anwendungsorientierten, interdisziplinären Entwicklung von Instrumenten und Methoden zur quantitativen Beschreibung und Analyse komplexer, chronischer Erkrankungen.

Teilprojekt 3: Ökonomie und Management im Gesundheitssystem (Koordination: Prof. Leidl, Betriebswirtschaft). Untersucht werden einmal die Wirtschaftlichkeit und das Management der Versorgung. Angesichts des wachsenden Finanzierungsdrucks im Gesundheitswesen ist es unumgänglich, die Effizienz von Versorgungsformen und einzelnen Leistungen sowie von Technologien stärker zu beachten. Ferner sollen aus ökonomischer Sicht Anreize und Verhalten im Gesundheitssystem untersucht werden, insbesondere im Bereich der Krankenversicherungsmärkte. Ein Kerngebiet des technischen Fortschritts in der Medizin sind die Biotechnologie und die mit ihr verbundene Genomforschung. Hier sollen zwei Bereiche beforscht werden:

1. Die Entstehung neuer Gesundheitsprodukte am Beispiel der Tissue-Engineering Industry und die Wechselwirkungen zwischen akademischer Forschung und neu gegründeten Unternehmen sowie die Mobilität von Wissenschaftlern zur Identifikation von erfolgreichen Managementansätzen in Hochschule und Industrie.
2. Die frühzeitige Bewertung des Einsatzes von biotechnologischen Produkten in der Versorgung – etwa die individualisierte Arzneimitteltherapie –, bei der auf Grund genetischer Information für Teilgruppen von Patienten die spezifische Wirksamkeit festgestellt werden kann.

Perspektiven

Wenn die Auswirkungen der Prävention einer chronischen Erkrankung untersucht werden, müssen Medizin, Epidemiologie, Statistik und Ökonomie ineinandergreifen. So sind viele Forschungsfragen über die Teilprojekte hinweg verbunden. Mit seinem quantitativen, interdisziplinären Ansatz will das MC-Health international wettbewerbsfähige Forschung leisten. Die Vernetzung leistungsfähiger Grundstrukturen unserer Universität einschließlich des Klinikums sowie die Verbindung zu zwei Instituten am GSF-Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit bilden eine viel versprechende Basis für dieses Vorhaben.

Reiner Leidl, Christina Wenig (Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen)

www.health.bwl.uni-muenchen.de

Executive Master of Insurance

Die Fakultät bietet neuen weiterbildenden Studiengang an

Im Wintersemester 2007/08 startet an der Fakultät für Betriebswirtschaft ein völlig neuer Studiengang. Die Fakultät positioniert sich mit dem Angebot eines Studiums zum „Executive Master of Insurance“ im Bereich der berufsbegleitenden Weiterbildung („Executive Education“). Es handelt sich bei diesem neuen Studiengang um ein in Kooperation mit der Versicherungswirtschaft entwickeltes Programm mit klarer Fokussierung auf versicherungswirtschaftliche Themen. Eine derartige Schwerpunktsetzung im Rahmen eines branchenorientierten Programms ist am Versicherungsstandort München naheliegend. München hat deutschlandweit die meisten Beschäftigten in der Versicherungsbranche aufzuweisen und zählt zu den führenden Versicherungsstandorten weltweit.

Das große Interesse an einem derartigen Angebot war schon früh von Seiten der Münchener Versicherungswirtschaft an die LMU herangetragen worden. Auch der Prozess der Entwicklung des „E.M. Insurance“ wurde von den Unternehmen sehr konstruktiv begleitet. Ferner wurde dieses Projekt nicht zuletzt

durch eine von den Versicherern zur Verfügung gestellte Anschubfinanzierung für die Planungs- und Organisationsphase möglich. Zu den beteiligten Unternehmen gehören die Münchener Rück, Generali, Swiss Re Germany, Versicherungskammer Bayern sowie ARAG Versicherungen, Bayerische Beamten Versicherungen, D.A.S. Rechtsschutz-Versicherungs-AG, Europäische Reiseversicherung AG, LV 1871 a. G., Swiss Life und die WWK Versicherungen.

Das kostenpflichtige Programm wird mit einer kalkulierten Teilnehmerzahl von ca. 15 – 20 Studierenden ideale Studienbedingungen bieten können. Das Studium erstreckt sich über drei oder vier Semester und wird berufsbegleitend absolviert – im Wesentlichen an Wochenenden und in fünf achttägigen Präsenzphasen. Die Lehrveranstaltungen werden teilweise in englischer Sprache abgehalten.

Ein institutionell spezialisiertes weiterbildendes Studienangebot ist aus Sicht der Initiatoren unter den durch den Bologna-Prozess stark veränderten Rahmenbedingungen besonders attraktiv, da im Zuge der Umstellung der Studiengänge vom Diplom auf den Bachelor/Master viele Unternehmen die Strategie wählen werden, verstärkt junge Absolventinnen und Absolventen der neuen Bachelor-Studiengänge einzustellen. Da sich Bachelor-Absolventen jedoch während ihres Studiums in der Regel weniger stark spezialisieren, als dies noch im Rahmen der Diplomstudiengänge üblich war, wächst die Bedeutung des Marktes für fachspezifische berufsbegleitende Weiterbildung.

Hochwertiges Bildungsprodukt

Der neue Studiengang ist ein inhaltlich anspruchsvolles und hochwertiges Bildungsprodukt, wie es die Studierenden von einer renommierten Fakultät einer Elite-Universität erwarten können. Das Profil des Programms wird insbesondere durch den Bereich „Finance & Accounting“ an der Fakultät für Betriebswirtschaft geprägt, die einen großen Teil der Lehre übernehmen wird. Stark involviert ist dabei natürlich das Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft mit seinem wissenschaftlichen Personal und externen Lehrbeauftragten. In die Programmkoordination und -organisation ist als professioneller Partner mit mehr als 30-jähriger Erfahrung auf dem Gebiet berufsbegleitender Studienangebote das Berufsbildungswerk der Versicherungswirtschaft in München e.V. unter der Leitung des LMU-Alumnus Herbert Schmidt in den Prozess eingebunden.

Der „Executive Master of Insurance“ richtet sich u.a. an Young Professionals, die nach einem Erststudium mindestens zwei Jahre Berufserfahrung in einem Versicherungsunternehmen oder versicherungsnaher Tätigkeit erworben haben. Das Programm bietet einerseits den Absolventinnen und Absol-



Andreas Richter, Vorstand des Instituts für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft, begleitet den neuen Studiengang als akademischer Geschäftsführer



Herbert Schmidt leitet das BWV München, Kooperationspartner der Fakultät bei der Durchführung des E.M. Insurance



Petra Schumacher ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft



Struktur des „Executive Master of Insurance“

venten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge die Möglichkeit, sich mit versicherungswirtschaftlichem Fokus zu vertiefen, und wird dabei andererseits so ausgelegt sein, dass auch Studierende mit anderem Hintergrund – wie z.B. Mathematiker oder Juristen – einsteigen können. Besonderes Augenmerk liegt auf einer wissenschaftlich fundierten, branchenspezifischen und somit auch sehr praxisorientierten Weiterbildung.

Kooperation mit Versicherungswirtschaft

Im Zentrum der Ausbildung stehen versicherungswissenschaftliche Themen, die von allgemeinen für die Versicherungspraxis relevanten mathematischen und ökonomischen Fragestellungen bis hin zu spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen reichen. Im Vergleich zu ähnlichen Masterprogrammen zeichnet sich der „Executive Master of Insurance“ der LMU durch eine Betonung der analytisch-fachlichen Komponente aus. In Kernmodulen bilden „Institutionelle Aspekte und betriebswirtschaftliche Funktionen im Versicherungsunternehmen“ sowie Aspekte des „Financial Management & Accounting“ die Schwerpunkte in der Ausbildung zum Executive Master of Insurance. Die Fokussierung auf branchenbezogene Fachthemen verlangt eine enge Kooperation zwischen der Versicherungswirtschaft und der Versicherungswissenschaft. Die-se Kooperation kam bereits in der Planungsphase in der

oben angesprochenen Mitwirkung der Versicherungswirtschaft an der Gestaltung des Programms zum Ausdruck, wird aber auch nachhaltig durch die Einbindung renommierter Lehrbeauftragter aus der Praxis verankert.

Als akademischer Geschäftsführer für das neue Programm wird Professor Andreas Richter fungieren, der an der Fakultät für die Einführung des Studiengangs verantwortlich zeichnet. Professor Richter ist seit Januar 2006 Inhaber des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risk & Insurance, und Leiter des Instituts für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft. Neben Professor Richter werden sich viele weitere Professoren und Mitarbeiter der Munich School of Management in der Lehre für den Executive Master of Insurance engagieren. Außerdem haben erfahrene Praktiker und externe Dozenten ihre Unterstützung zugesagt, so dass für die Lehre sehr hochkarätiges Personal zur Verfügung steht.

*Petra Schumacher
(Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft)*

Für Anfragen und weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Frau Tanja Hackenberg.
E-Mail: EMInsurance@bwl.uni-muenchen.de
Telefon: (089) 3839 22 21

www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/studium/emi/index.html

Neue Studiengänge

European Master in Management master³ – 3 leading European Institutions join forces



Unter dem Motto „Made in Europe – Ready for the World“ startet im September 2007 der neue „European Master in Management“, den die Munich School of Management zusammen mit zwei europäischen Partneruniversitäten ins Leben gerufen hat. Sowohl unser französischer Partner, EM Lyon Business School, als auch die englische Partnerschule, Aston Business School in Birmingham, gehören zu den in Europa top gerankten Anbietern von Master Programmen. Beide

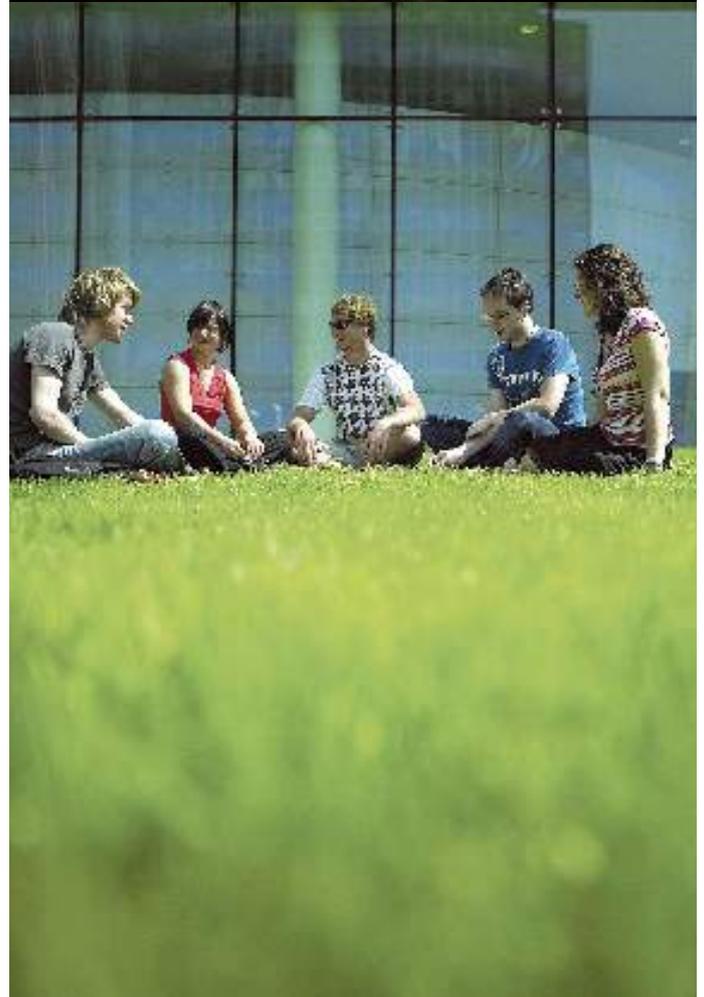
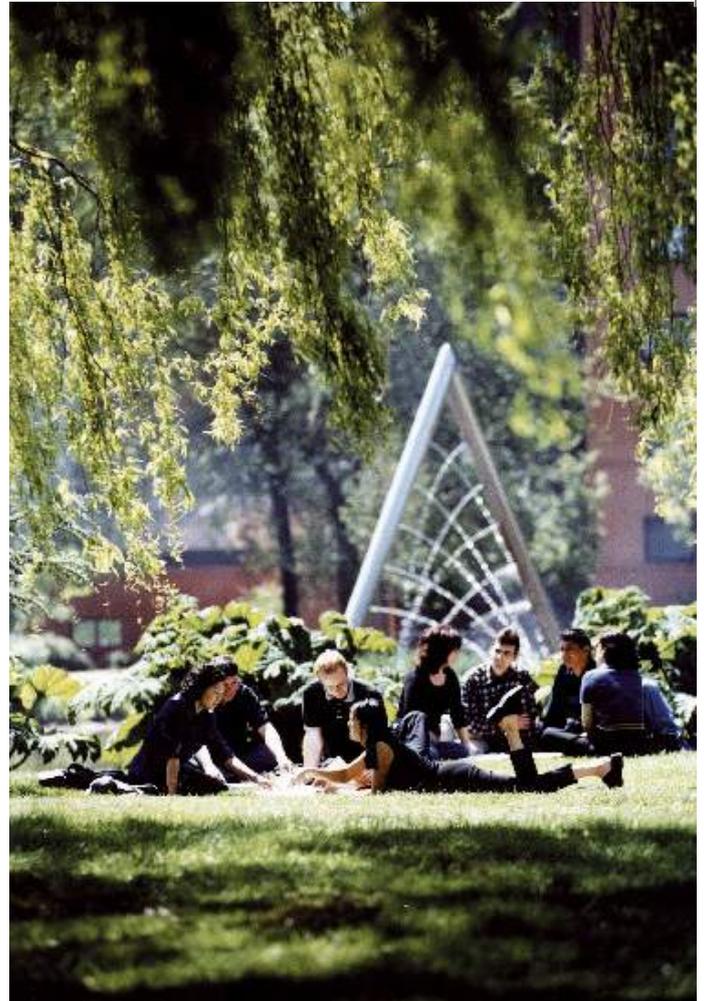
Business Schools sind von den führenden internationalen Agenturen akkreditiert (AACSB, EQUIS und AMBA).

Die EM Lyon ist eine europäische Business School in der Tradition der französischen „Grande Ecole“, die sich dem lebenslangen Lernen für Entrepreneurship und internationalem Management verbunden fühlt. Die Mission der Schule besteht in der Förderung der sozialen Verantwortung ihrer Studierenden sowie der Vermittlung der nötigen Basis, um weltweit in den verschiedenen kulturellen und wirtschaftlichen Systemen erfolgreich unternehmerisch tätig zu sein. Die EM Lyon zeichnet sich insbesondere durch innovative Methoden und unternehmerische

John Saunders, Dean, Aston Business School:
“Tomorrow’s manager will work across borders in an increasingly multi-cultural environment. Europe has to be at the forefront in developing this joint degree and we are spearheading this change.”

Ansätze in der Lehre aus. Theoretisches Know-how wird mit Erkenntnissen und Erfahrungen aus dem Management von Unternehmen kombiniert.

Die Aston Business School in Birmingham ist eine der traditionsreichsten der Business- und Management-Schulen im Vereinigten Königreich. Mit über 100 akademischen Mitarbeitern sowie 2.500 Undergraduate-, Postgraduate- und MBA-Studierenden gehört sie zudem zu den größten der führenden Business Schools in Europa. Die Aston Business School verfügt über eine ausgeprägte internationale Ausrichtung: Leitung, Dozenten und Studierende kommen aus allen Ländern der Welt. Ihren Status als aufstrebendes Centre of Excellence in Forschung und Lehre verdankt die Schule nicht zuletzt dieser internationalen Stärke.



Zusammen mit der Munich School of Management ergibt sich ein leistungsstarkes Netzwerk, das sich auf die Säulen Exzellenz in Forschung, Internationalität und Entrepreneurship stützt und darüber hinaus auf beeindruckende Ressourcen zurückgreifen kann: mehr als 300 Dozenten, etwa 1.000 Partnerunternehmen und Verbindungen zu über 30.000 Alumni.

programme³ – personal, cultural, and managerial skills

Der „European Master in Management“ ist als generelles Managementprogramm konzipiert, welches die Teilnehmer umfassend auf eine international orientierte Karriere vorbereitet und dabei ganz gezielt eine europäische Perspektive einnimmt und vermittelt. Das Programm wird komplett in englischer Sprache angeboten. Die Teilnehmer können in einem gewissen Rahmen aber natürlich auch Kurse auf Französisch und/oder Deutsch belegen, falls sie dies wünschen.

Alle Studierenden verbringen das erste Jahr zunächst gemeinsam auf dem Campus der EM Lyon Business School. Im Anschluss an ein Einführungsseminar mit Betreuern und Vertretern aller drei beteiligten Universitäten, welches den Team Building-Prozess innerhalb des Jahrgangs fördern soll, folgen grundlegende Managementkurse. Die einzelnen Lehrveranstaltungen finden geblockt statt und Kursphasen wechseln sich mit Vorbereitungsphasen ab, in denen die Kandidaten Inhalte selbständig erarbeiten. Hierbei wird die gesamte Bandbreite der Managementlehre abgedeckt – von Accounting über Finance, Marketing, Human Resources und Operations bis hin zu Organizational Behaviour. Teams von je drei Professoren, je einer von jeder der drei beteiligten Institutionen, entwickeln für diese grundlegenden Kurse gemeinsam Studienleitfäden, die so die unterschiedlichen Blickwinkel der drei Kulturen mit einbeziehen. Die Kurse werden in Lyon dann auch durch Dozenten, die von allen drei beteiligten Universitäten stammen, angeboten.

Zusammen mit einem Mentor arbeitet jeder Teilnehmer während der gesamten Programmdauer zudem studienbegleitend an seinem persönlichen „Career Project“: Ausgehend von der Identifikation der spezifischen Karriereziele sowie des persönlichen Stärken- und Schwächenprofils des Kandidaten werden Wege zur Zielerreichung erarbeitet und gemeinsam mit dem Teilnehmer im Rahmen eines berufsbezogenen Projekts verfolgt. Das Programm des ersten Jahres wird abgerundet durch ein Praktikum, das die Studierenden in einem Land ihrer Wahl, nicht jedoch in ihrem jeweiligen Heimatland, absolvieren können.

Patrick Molle, President, EM Lyon Business School:
“The fact that these institutions are driven by the idea of change and innovation with respect to their local context is also a major factor in this consortium.”

Im zweiten Studienjahr wählen die Teilnehmer eine Spezialisierung und studieren dann an derjenigen Universität, die diese anbietet: Corporate Finance an der EM LYON, Marketing an der Aston Business School oder Organisation, Strategy and Change an der Munich School of Management. Der „European Master in Management“ wird mit der Anfertigung einer Master-Thesis abgeschlossen. Als Highlight des Programms erhalten die erfolgreichen Absolventen des Studiengangs einen dreifachen Master-Abschluss der beteiligten Institutionen.

Das Programm richtet sich an Bachelor-Absolventen aller Fachrichtungen, die zukünftig in einem internationalen Umfeld tätig sein möchten. Durch das Leben, Arbeiten und Studieren in mindestens zwei der drei beteiligten europäischen Länder wer-

Dietmar Harhoff, Dean, Munich School of Management:
“We truly appreciate the chance to bring together students from all over the world to jointly face the challenges of modern management in multinational groups, thus benefiting from the European perspective we can offer.”

den interkulturelle Fähigkeiten nicht nur theoretisch, sondern insbesondere auch in der alltäglichen Praxis erworben. Das Booklet mit Hinweisen zur Bewerbung steht im Internet zur Verfügung. Bewerbungen sind jederzeit willkommen.

Die Studienbeiträge belaufen sich auf 10.000 Euro pro Studienjahr für Teilnehmer aus EU-Ländern und auf 15.000 Euro für Kandidaten aus nicht EU-Ländern. Es besteht aber auch die Möglichkeit, sich um Teilstipendien zu bewerben. Mittel für entsprechende Zuschüsse stehen in begrenztem Umfang zur Verfügung. Darüber hinaus bemüht sich das Konsortium um eine Förderung durch die EU im Rahmen von Erasmus Mundus, um zusätzliche Stipendienmittel zu akquirieren. Erasmus Mundus ist ein Kooperations- und Mobilitätsprogramm im Bereich der Hochschulbildung, das die EU weltweit als Kompetenzzentrum für Lernen und Bildung bekannt machen soll. Das Programm unterstützt Masterstudiengänge mit höchsten Qualitätsansprüchen und fördert die internationale Bekanntheit und Attraktivität der europäischen Hochschulbildung. Außerdem vergibt die EU im Rahmen des Programms Stipendien, und zwar sowohl an Staatsangehörige aus Drittländern, die sich an den europäischen Masterstudiengängen beteiligen, als auch an EU-Staatsbürger, die in Drittländern studieren.

Im Herbst des letzten Jahres wurde der „European Master in Management“ in London der internationalen Presse präsentiert und daraufhin auch in diversen Publikationen gewürdigt, beispielsweise durch die Financial Times unter dem Titel „Pan-European masters for 2007“ (www.ft.com).

Karin Stenke (International Relations Coordinator)

www.european-master.com

Absolventen des Sommersemesters 2006



Absolventen des Wintersemesters 2006/07



Promovenden



Promovenden im Sommersemester 2006 17 Doktoranden schließen ihre Arbeit erfolgreich ab

Name / Vorname	Titel der Dissertation	Doktorvater
Amendt, Guido Werner	Bereitstellung von Ressourcen für Technologieforschung – Strategien zur Erhöhung der Bereitschaft bei externen Stakeholdern	Anton Meyer Arnold Picot
Cramer, Florian	Analyse von Kapitalmarktssignalen als Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung	Bernd Rudolph Wolfgang Ballwieser
Dölker, Annette	Das operationelle Risiko in Versicherungsunternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis des Peaks-over-Threshold-Modells	Elmar Helten Dietmar Harhoff
Eberl, Markus	Unternehmensreputation als Determinante von Kaufentscheidungen – Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle	Manfred Schwaiger Dietmar Harhoff
Festge, Fabian	Die Treiber der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich am Beispiel von Sondermaschinen- und Anlagengeschäften – Eine explorative Untersuchung	Manfred Schwaiger Hans-Ulrich Küpper
Hettich, Silvia	Zweckadäquate Gewinnermittlungsregeln	Wolfgang Ballwieser Bernd Rudolph
Hoisl, Karin	A Study of Inventors – Incentives, Productivity, and Mobility	Dietmar Harhoff Anton Meyer
Jostarndt, Philipp	Financial distress, corporate restructuring, and firm survival: An empirical analysis of German panel data	Bernd Rudolph Dietmar Harhoff
Lossen, Ulrich	Portfolio Strategies of Private Equity Firms: Theory and Evidence	Dietmar Harhoff Christoph Kaserer
Metzler, Daniel	Regionalwirtschaftliche Effekte von Freizeitgroßeinrichtungen. Eine methodische und inhaltliche Analyse	Hubert Job Hans-Dieter Haas
Pankow, Marcus	Component-based Digital Movie Production – Reference Model of an Integrated Production System	Arnold Picot Thomas Hess
Roiger, Manuela Barbara	Agency-Theorie und Unternehmensethik – eine norm- und wertbezogene Analyse der normativen Principal-Agent-Theorie	Hans-Ulrich Küpper Karl Homann
Rosarius, Stephan	Bewertung von Leveraged Buyouts	Wolfgang Ballwieser Bernd Rudolph
Schlesinger, Dieter	Unternehmerische Motive eines umweltgerechten Verhaltens	Hans-Dieter Haas Hubert Job
Schnitzer, Tobias	Fehler des Quellengedächtnisses im Kontext des Marketings – Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse	Anton Meyer Werner Kirsch
Schulz, Marion	Wandelanleihen in der Unternehmensfinanzierung – Eine theoretische und empirische Analyse	Bernd Rudolph Hans-Ulrich Küpper
Waltenberger, Monika	Prinzipien, Struktur und Gestaltungsprobleme einer externen Rechnungslegung staatlicher Hochschulen	Hans-Ulrich Küpper Wolfgang Ballwieser

Promovenden im Wintersemester 2006/2007

16 frisch gebackene Doktores an der Fakultät

Name / Vorname	Titel der Dissertation	Doktorvater
van Aaken, Dominik	Pluralismus als Ethik – Überlegungen vor dem Hintergrund der Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie	Werner Kirsch Karl Homann
Beringer, Markus	Das Spartenrennungsprinzip der Lebensversicherung: nach Umsetzung von Solvency II noch zeitgemäß? Eine risikotheorietische und empirische Analyse	Elmar Helten Thomas Hess
Burger, Tobias	Determinanten und Wirkungen des Finanzierungsverhaltens von Handwerksunternehmen – Eine empirische Untersuchung	Hans-Ulrich Küpper Manfred Schwaiger
Fichtel, Sina	„What is Beautiful is Good“: Impact of Employee Attractiveness on Customer Service Encounter Evaluation	Anton Meyer Hans-Dieter Haas
Forster, Bernd Alexander	Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien des grenznahen Handwerks angesichts veränderter Wettbewerbsbedingungen im Zuge der EU-Erweiterung 2004	Hans-Dieter Haas Hubert Job
Jokisch, Marc	Active integration of users into the innovation process of a manufacturer – The BMW Customer Innovation Lab	Dietmar Harhoff Arnold Picot
Kempf, Matthias	Strukturwandel einer Industrie durch die Dynamik von Abhängigkeiten – Theoretische Modellierung und Illustration am deutschen Kabelnetzsektor	Arnold Picot Thomas Hess
Kirsten, Jan	Betrachtung der Netzwerke zwischen Wissenschaft und Technologie im Kontext einer Industrieentstehung am Beispiel der Tissue Engineering-Industrie	Dietmar Harhoff Reiner Leidl
Kruse, Till	Marktgerichtete Abstimmung in Unternehmen – Bedeutung und Gestaltung der Schnittstelle von Absatz- und Beschaffungsmanagement	Arnold Picot Anton Meyer
Linn, Alexander	Einfluß von Mißbrauchsverhinderungsnormen auf die Standortwahl von Unternehmen	Manuel René Theisen Wolfgang Ballwieser
Numberger, Siegfried	New methods of Scenario Analysis and their application to detecting future structures of B2C E-Commerce	Manfred Schwaiger Arnold Picot
Pätsch, Christoph	Managementphilosophien und angewandte Betriebswirtschaftslehre – Eine vergleichende Betrachtung der wissenschaftlichen Gemeinschaften ‚Strategische Führung‘, ‚Marketing‘ und ‚Controlling‘	Werner Kirsch Anton Meyer
Reichert, Jörg	Das Residual-Income-Model: Eine kritische Analyse	Wolfgang Ballwieser Bernd Rudolph
Stadlbauer, Florian	Zwischenbetriebliches Integrationsmanagement: Methodenansatz zur Integrationsplanung und -bewertung in Unternehmensnetzwerken	Thomas Hess Arnold Picot
von Walter, Benedikt	Content-Intermediation – Ein ökonomisches Konzept für die Medienbranche und seine Anwendung am Beispiel der Digitalisierung	Thomas Hess Arnold Picot
Weese, Andreas	Bankenzusammenschlüsse in Europa: Die Relevanz der Wahl der Akquisitionswährung als Erfolgsfaktor	Bernd Rudolph Arnold Picot



Yvette E. Hofmann – Institut für Produktionswirtschaft und Controlling Steuerung durch Transparenz Die Rolle transparenzinduzierter Emotionen bei der Realisierung von Koordinations- und Motivationswirkungen

Im so genannten Informations- und Kommunikationszeitalter ermöglichen Internet- und Intranet-Vernetzung, dass Informationen schnell abrufbar und prinzipiell an jedem Ort und zu jeder Zeit verfügbar sind. Dies unterstützt die Entscheidungsfindung des Einzelnen, ermöglicht effizientes Arbeiten und erleichtert die Steuerung öffentlicher wie privatwirtschaftlicher Unternehmen. Vor diesem Hintergrund wird der unternehmensinternen Offenlegung der Strukturen und Prozesse zunehmend Gewicht beigemessen. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um ein Maximierungs-, sondern um ein Optimierungsproblem. Dies gilt in besonderem Maße für Ansätze, bei denen die unter-



nehmensinterne Transparentmachung primär zur Realisierung von Leistungssteigerungen dienen soll. Zwar ist es unmittelbar einsichtig, dass das Wissen über die in Unternehmen ablaufenden Prozesse zentral für eine effiziente und zielgerichtete Planung und Steuerung ist; Aufgabenträger können dann effektive und situationsbezogene Entscheidungen treffen, wenn sie auf aktuelle und fundierte Daten zugreifen können. Diese Forderung ist jedoch nicht unproblematisch: Zum einen sind mit einer Erhöhung der Transparenz unmittelbar Kosten verbunden (z.B. für die Konzipierung, Einführung und Pflege adäquater Informations- und Berichtssysteme). Zum anderen kann hierdurch die Angst der Unternehmensmitglieder vor einem „gläsernen Arbeitsplatz“ geschürt und kontraproduktives Verhalten ausgelöst werden (in diesem Fall zieht Transparenz weniger einen Leistungsanstieg nach sich, sondern wirkt vielmehr als Leistungsbremse). Gerade dieser emotional-affektiven Komponente kommt in der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich „Transparenz“ wenig Beachtung zu.

Daher besteht die zentrale Zielsetzung der Schrift darin zu klären, inwiefern unternehmensinterne Transparenz handlungsrelevante Emotionen nach sich zieht und welche Bedeutung diese für die Realisierung von Koordinations- und Motivationswirkungen innerhalb einer Unternehmung haben. Zur Beantwortung dieser Frage wird ein Erklärungsmodell transparenzinduzierten Handelns formuliert, welches als Erweiterung der Grundmodelle der Information und Kommunikation Erkenntnisse der Motivations- und Emotionstheorien integriert. Auf Basis dieses theoretischen Bezugsrahmens ist es möglich, die Wirkungszusammenhänge zwischen transparenzinduzierten Emotionen und Handlungsentscheidungen zu erklären. Auf Grund der derzeit herrschenden Diskussion um die Reformierung des deutschen Hochschulsystems sowie der damit einhergehenden Forderung nach mehr Transparenz universitärer Strukturen und Prozesse erfolgt die empirische Überprüfung der Tragfähigkeit des Modells am Beispiel „Universitäten“. Für diesen Unternehmenstyp erweist sich das Erklärungsmodell als ausgesprochen belastbar.

Die empirischen Ergebnisse unterstreichen die Vermutung, dass transparente Strukturen und Prozesse infolge sich ergebender emotionaler Zustände (wie z.B. Kontrollangst, Stolz über ein gutes Evaluationsergebnis etc.) als Verhaltensregulativ wirken können. Daher scheint es angezeigt, die zum Einsatz kommenden Führungsinstrumente künftig vermehrt auf emotional-affektive Sachverhalte auszurichten. Dies bedeutet auch eine Loslösung von der bisherigen Fokussierung auf das Informationssystem bei der Schaffung und Erhaltung von (mehr) Transparenz. Durch eine entsprechende Abstimmung insbesondere von Informations-, Kontroll- und Personalsystem lässt sich das Motivationspotential, welches in der Offenlegung bzw. Transparentmachung verborgen liegt, effizient nutzen.

Habilitanden

Thomas Hartung – Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft Eigenkapitalregulierung bei Versicherungsunternehmen Eine ökonomisch-risikotheorietische Analyse verschiedener Solvabilitätskonzeptionen

Im Juni 2006 habilitierte sich Thomas Hartung mit einer Arbeit über die Eigenkapitalregulierung bei Versicherungsunternehmen. Im Zentrum der risikotheorietisch-ökonomischen Untersuchung stehen die Fragen, wann Vorschriften über mindestens vorzuhaltende Eigenkapitalvolumina aus der Perspektive der Versicherungsaufsicht Sinn machen und welche Anforderungen sich hieraus für versicherungswirtschaftliche Solvabilitätssysteme ergeben. Es zeigt sich, dass insbesondere die Kenntnis der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Versicherers für die Versicherungsnehmer von essentiellstem Wert ist. Ziel der Eigenkapitalregulierung sollte es daher sein, mit den Vorschriften über die



Mindesteigenkapitalausstattung eine akzeptable maximale Ruinwahrscheinlichkeit zu fixieren und diese den Versicherungsnehmern zu kommunizieren. Hierzu bedarf es einer möglichst exakten, auf modernen mathematisch-statistischen Methoden basierenden Erfassung des Risiko-Ist-Zustands eines Versicherers, um daraus die erforderliche Menge an Eigenkapital bei maximal zulässiger Ruinwahrscheinlichkeit abzuleiten. Mit Hilfe von mathematisch-statistischen sowie aus ökonomischen Überlegungen abgeleiteten Anforderungen lassen sich die derzeit in der regulatorischen Praxis vorzufindenden Solvabilitätssysteme dahingehend bewerten, inwieweit sie zur Erreichung der mit der Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen verfolgten Ziele geeignet sind.

Thomas Hartung studierte an der LMU München Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten BWL der Versicherung und Kapitalmarktforschung und Finanzierung. Ab März 1997 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft (INRIVER), Institut Professor Elmar Helten, tätig. Im Jahr 2000 promovierte er mit einer Arbeit über die Unternehmensbewertung von Versicherungsgesellschaften. Daran schloss sich eine weitere Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent an, zunächst weiterhin bei Professor Elmar Helten, ab Januar 2006 dann bei Professor Andreas Richter. Seit Oktober 2006 vertritt Thomas Hartung die neugeschaffene Professur für Versicherungswirtschaft an der Universität der Bundeswehr München.

Außer zur Eigenkapitalregulierung hat Hartung in vielfältigen Bereichen des Risikomanagements und der Versicherungsbetriebslehre publiziert. So sind verschiedene Aufsätze dem Themenspektrum des Alternativen Risikotransfers zuzurechnen, des Weiteren finden sich empirische Arbeiten wie beispielsweise zur Frage nach der Wahrnehmung des Images von Versicherungsunternehmen.

Ballwieser, W.
IFRS-Rechnungslegung – Konzept, Regeln und Wirkungen
 Vahlen: München 2006

Die International Financial Reporting Standards haben große Bedeutung erlangt. Kapitalmarktorientierte Konzerne bilanzieren seit 2005 obligatorisch nach IFRS, zahlreiche andere Unternehmen wenden sie in der Hoffnung wirtschaftlicher Vorteile freiwillig an. Das Buch befasst sich



mit der Vermögens- und Gewinnermittlung im Abschluss eines Unternehmens, wobei der Fokus weniger auf sämtlichen Standards als auf dem dahinterstehenden (oder fehlenden) Konzept liegt.

Es vermittelt Grundlagenwissen mit der Vorstellung der Regeln zu Ansatz, Ausweis und Bewertung und wertet diese im Hinblick auf Konsistenz, Verständlichkeit und empirische Auswirkungen auf den Kapitalmarkt. Zusätzlich beschäftigt sich das Buch mit der Regelungsphilosophie, vermeintlichen Vorteilen gegenüber dem HGB und den IFRS-inhärenten Problemen.

Das Buch wendet sich vornehmlich an Studierende der Betriebswirtschaftslehre und der Rechtswissenschaften, aber auch an Praktiker, die einen kompakten und fundierten Überblick über die IFRS suchen, ohne in einer Detailflut zu versinken.

Hess, T.
IT-Basics für Controller
 Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2006

Modernes Controlling ist ohne den Einsatz von Informationstechnologie unvorstellbar. Neue Controlling-Konzepte, wie z.B. die Balanced Scorecard oder das Beyond Budgeting, lassen sich ohne IT-

Unterstützung nicht umsetzen.

Ein Controller muss dabei die Potentiale der Technologie konsequent nutzen, um seinen Bereich wettbewerbsfähig zu halten. Deshalb ist ein umfangreiches Wissen zur IT-Unterstützung für den Controller unverzichtbar. Darüber hinaus ist die Informationstechnologie in vielen Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor bzw. zu einem signifikanten Kostenblock geworden. Auch hier ist der Controller gefordert.



Dieses Buch bietet einen fundierten und kompakten Überblick über die relevanten Aspekte des IT-Einsatzes im Unternehmen. Dabei steht stets der Bezug zur konkreten Anwendung im Vordergrund. Die Darstellung beschränkt sich deshalb bewusst auf die wichtigsten Technologien und Konzepte, die in zahlreichen Fall- und Produktbeispielen veranschaulicht werden. Damit wird das Buch zur wertvollen Hilfe für jeden Controller, der IT-Potentiale voll ausschöpfen und IT-Projekte optimal steuern will.

Reichwald, R. / Meyer, A. / Engelmann, M. / Walcher, D.

Der Kunde als Innovationspartner: Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern

Gabler: Wiesbaden 2007



Die Floprate für Innovationen liegt je nach Branche zwischen 50 und 90%. Der Grund: Neue Produkte und Dienstleistungen werden an den Bedürfnissen der Verbraucher vorbei konzipiert. Die Folge: Hohe Kosten und

schlechte Umsätze. Fehlinvestitionen in nicht-marktfähige Innovationen können Sie vermeiden, wenn Sie in Ihrem Unternehmen rechtzeitig Ihre kompetentesten Berater einschalten: Ihre Kunden. Denn Innovationen, die auf Kundenwissen aufbauen, haben deutlich höhere Chancen sich im Wettbewerb durchzusetzen, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.

Wie es Ihnen gelingt, Kunden aktiv in den Innovationsprozess einzubinden, zeigt das hochkarätige Autorenteam Reichwald, Meyer, Engelmann und Walcher. Sie erfahren,

- wie Sie Kundenintegration erfolgreich managen,
- wo Sie Kundenwissen finden und wie Sie es anzapfen,
- welche Hindernisse Sie im eigenen Unternehmen zu erwarten haben und
- wie Sie internen Widerständen souverän begegnen.

Ausführliche Fallbeispiele des Sportartikelherstellers adidas und der Vermarktungsgesellschaft SevenOne Media machen anschaulich, wie die Kundenintegration in der Praxis funktioniert. Ein praxisnaher Ratgeber für alle, die das Risiko von Fehlinvestitionen reduzieren und die Erfolgchancen ihrer Neuentwicklungen steigern wollen!

Rockel, W. / Helten, E. / Loy, H. / Ott, P.

Versicherungsbilanzen: Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS

Schäffer-Pöschel: Stuttgart 2005

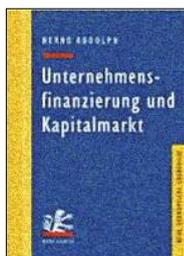
Die Versicherungsbilanzierung stellt sowohl in der Versicherungsbetriebslehre als auch im Bereich des externen Rechnungswesens ein Nischenthema dar. Einführend erklären die Autoren die Grundlagen des Versicherungsgeschäfts und der Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen. Von der institutionellen Perspektive des HGB ausgehend, werden die

wesentlichen Ansatz- und Bewertungsvorschriften für die verschiedenen Posten in der Bilanz eines Versicherungsunternehmens dargestellt. Darauf aufbauend wird die Bedeutung der internationalen Rechnungslegung aufgezeigt und ein Vergleich zwischen IFRS, US-GAAP und HGB durchgeführt. Hierbei wird die Bilanzierung von Vermögensgegenständen, der versicherungstechnischen Rückstellungen und des Eigenkapitals ausführlich behandelt, wobei die Unterschiede zwischen den einzelnen Rechnungssystemen jeweils deutlich herausgearbeitet werden. Ein eigenes Kapitel ist der GuV, dem Anhang und dem Lagebericht gewidmet. Anschließend wird die Bilanzierung der Rückversicherung erläutert.

Mit diesem einführenden Lehrbuch zur Versicherungsbilanzierung soll eine bislang existierende Lücke in der Literatur zum Thema geschlossen werden. Die Autorengemeinschaft setzt sich aus Vertretern der Versicherungswissenschaft sowie der Unternehmenspraxis zusammen.

Rudolph, B.
Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt
 Mohr Siebeck: Tübingen 2006

Die Finanzierung von Unternehmen ist ein faszinierender Gegenstand der Forschung und Lehre. Dabei haben sich im Laufe der Zeit die Funktionen der Unternehmensfinanzierung ebenso geändert wie die Aufgaben des Finanzmanagements. Das Buch gibt einen ausführlichen Überblick über die neoklassischen und neoinstitutionalistischen Bausteine der Finanzierungstheorie. Es beschreibt die zentralen Instrumente und Probleme der Unternehmensfinanzierung und behandelt alle wichtigen Aspekte, die für die Finanzierungspraxis in den verschiedenen Lebensphasen eines Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei wird die theoretische Argumentation auf Fragen der Kapitalmarktregulierung, der Finanzsystemperspektive, der Behavioral Finance Ansätze und der Corporate Governance von Unternehmen ausgeweitet. Neben der Finanzierungstheorie werden auch empirische Ansätze und Befunde vorgestellt, die versuchen Erklärungen des Finanzierungsgeschehens zu geben, wenn sich aus der Theorie keine einheitliche Aussage ableiten lässt.



Es beschreibt die zentralen Instrumente und Probleme der Unternehmensfinanzierung und behandelt alle wichtigen Aspekte, die für die Finanzierungspraxis in den verschiedenen Lebensphasen eines Unternehmens von Bedeutung sind. Dabei wird die theoretische Argumentation auf Fragen der Kapitalmarktregulierung, der Finanzsystemperspektive, der Behavioral Finance Ansätze und der Corporate Governance von Unternehmen ausgeweitet. Neben der Finanzierungstheorie werden auch empirische Ansätze und Befunde vorgestellt, die versuchen Erklärungen des Finanzierungsgeschehens zu geben, wenn sich aus der Theorie keine einheitliche Aussage ableiten lässt.

Seidl, D. / Jarzabkowski, P. / Balogun, J.
Sonderheft zum Thema „Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective“
 Human Relations 2007, Band 60/1

Im Bereich der strategischen Unternehmensführung hat sich in den letzten Jahren unter dem Label „Strategy-as-Practice“ eine neue Forschungsrichtung etabliert. Im Gegensatz zu den traditionellen Ansätzen der Strategieforschung, die weitgehend mikro-ökonomisch ausgerichtet sind und an der Makro-Ebene von Unternehmen-inhären-Märkten ansetzen, stellt Strategy-as-Practice auf die Handlungen und Interaktionen der (strategischen) Akteure ab. Strategie wird verstanden nicht als etwas, das ein Unternehmen hat, sondern als etwas, das Menschen in Unternehmen tun – als eine Praktik. Zusammen mit Kollegen aus England hat Professor David Seidl nun ein Sonderheft herausgegeben, in dem die neuesten Forschungsergebnisse im Bereich von Strategy-as-Practice zusammengefasst werden. Unter den Autoren sind zentrale Größen der Strategieforschung wie z.B. Ann Langley oder Andrew Pettigrew.



reich von Strategy-as-Practice zusammengefasst werden. Unter den Autoren sind zentrale Größen der Strategieforschung wie z.B. Ann Langley oder Andrew Pettigrew.

Sarstedt, M. / Schütz, T.
SPSS Syntax. Eine anwendungsorientierte Einführung
 Vahlen: München 2006

Der Erfolg von SPSS, das als das weltweit verbreitetste Statistik-Programm gilt, liegt vor allem in der äußerst einfachen Handhabung begründet. Auch wenn über die Menütechnik ein Großteil der Funktionalitäten des Programms angesprochen werden kann, eröffnet die Syntaxsprache den Zugang zu neuen Verfahrensoptionen und ermöglicht eine effizientere Datenanalyse. Zur praktischen Umsetzung umfangreicher Analysearbeiten ist die Beherrschung der Syntax daher absolut unerlässlich.



Das Buch stellt eine integrierte Einführung in die Steuersprache von SPSS dar. Neben den notwendigen Grundlagen wird eine ausführliche Anleitung zur Dateneingabe und -aufbereitung, zur Datentransformation und zur bedingten Datenmodifikation mit SPSS Syntax angeboten. Weitere angesprochene Themengebiete umfassen die Makro- und Matrixsprache sowie Erweiterungen bestehender statistischer Verfahren gegenüber einer Menüsteuerung. Zahlreiche Beispiele mit realen Daten veranschaulichen die Inhalte. Das didaktische Konzept des Buches wird zudem durch zahlreiche komplexere Anwendungsfälle unterstützt, welche die behandelten Themen zusammenfassen und veranschaulichen. Eine allgemeine Darstellung der Befehle fördert das Verständnis der Steuersprache.

intermedia

Projekteinordnung: Der Forschungsschwerpunkt intermedia wird von je zwei Instituten der Fachbereiche Betriebs-



Bundesministerium für Bildung und Forschung wirtschaft (Prof. Hess/ Prof. Picot), Informatik (Prof. Hussmann/ Prof. Linhoff-Popien) und

Kommunikationswissenschaft (Prof. Brosius/ Prof. Wirth) getragen.

Problemstellung: Produkte und Prozesse lassen sich insbesondere in der Medienbranche vollständig digitalisieren. Dies erklärt, warum bereits das schmalbandige und stationäre Internet die Medienbranche vor große und zum Teil noch unbewältigte Herausforderungen gestellt hat. Durch die weiter fortschreitende Digitalisierung und den Ausbau der Übertragungsbandbreiten kommt es zu einer Erweiterung des Internets um mobile Netze, Funkschnittstellen, mobile Endgeräte etc. und somit zur Entstehung des weiterentwickelten Internet.

Zielsetzung: intermedia ermittelt und untersucht die Auswirkungen des erweiterten Internet auf Informationsintermediäre in der Medienbranche. Zehn Teilprojekte analysieren die sich aus mobilen Netzen, interaktiven Zugangsmöglichkeiten sowie der Konvergenz von Netzen, Endgeräten und Inhalten ergebenden Chancen und Risiken für als Intermediäre agierende Medienunternehmen.

Projektförderung: Der Forschungsschwerpunkt intermedia an der LMU wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Gesamtprojekts „Internetökonomie“ gefördert. An „Internetökonomie“ sind sechs weitere regionale Forschungscluster in ganz Deutschland angeschlossen, zu denen intermedia aktive wissenschaftliche Kooperationsbeziehungen unterhält.

Projektdauer: intermedia wird in den Jahren 2003 - 2007 gefördert.

www.intermedia.lmu.de

Kosten-Effektivität stationärer versus ambulanter Rehabilitation von Patienten nach akutem koronaren Herzereignis (SARAH-Studie)

Grundlage dieses Forschungsprojekts bildete eine experimentell durchgeführte klinische Studie, in der die ambulante kardiologische Rehabilitation mit der in Deutschland vorherrschenden Versorgungsform der stationären Rehabilitation verglichen wurde. Aus ökonomischer Sicht wurde die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit dieser Formen der kardiologischen Rehabilitation untersucht, wobei Kosten und gesundheitliche Ergebnisse berücksichtigt wurden.

In die Studie, die einem comprehensive cohort design folgte, wurden 163 Patienten eingeschlossen. Die ökonomischen Endpunkte wurden über einen Zeitraum von zwölf Monaten gemessen und umfassten die präferenzbasierte Bewertung der gesundheitsbezogenen Lebensqualität sowie die krankheitsbedingten direkten und indirekten Kosten.



Bundesministerium für Bildung und Forschung

In der ökonomischen Analyse wies die ambulante

Rehabilitation, wie im Vorfeld von uns erwartet, im Vergleich zur stationären Rehabilitation günstigere direkte Kosten bei vergleichbaren Ergebnissen auf der Effektseite auf. Nach einer angemessenen Kontrolle von Störvariablen und dem Einbezug der indirekten Kosten verlor die Kostendifferenz allerdings an Signifikanz. Im Ergebnis, das tendenziell zu Gunsten der ambulanten Rehabilitation ausfiel, verbleibt daher ein erhebliches Maß an Unsicherheit. Dabei lässt sich die wirtschaftliche Nachteiligkeit einer ambulanten kardiologischen Rehabilitation allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit ausschließen.

www.health.bwl.uni-muenchen.de

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Investitionsgüterindustrie

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung waren in den letzten zehn Jahren zentrale Marketingthemen in Theorie und Praxis. Bisher publizierte Studien verwendeten allerdings Messinstrumente, die auf dem so genannten Domain-Sampling Modell nach Churchill beruhen und daher fehlspezifiziert sind.

In einem auf drei Jahre ausgelegten Drittmittelprojekt hat Dr. Fabian Festge vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung für einen führenden Investitionsgüterhersteller in zwei Forschungsstufen zunächst ein valides, international einsetzbares Instrument entwickelt und

IMM

dann Zufriedenheit und Kundenbindung im Sondermaschinen- und Anlagenbau in zwölf Ländern empirisch untersucht. Die mit Hilfe des Partial-Least-Squares-Ansatzes (PLS) vorgenommenen Treiberanalysen ergaben Befunde, die bisherigen Studien in der Ansicht widersprechen, auch im Investitionsgüterbereich seien Maschinen und Anlagen nur noch Hygienefaktoren, d.h. die Kunden würden einen bestimmten Leistungsstandard zwar voraussetzen, dessen Erfüllung würde aber nicht automatisch zu Kundenzufriedenheit und -bindung führen, wichtiger seien vielmehr Serviceaspekte.

Herr Festge zeigte, dass zumindest im betrachteten Segment des Anlagen- und Sondermaschinenbaus die Qualität und Zuverlässigkeit der Maschinen die entscheidenden Zufriedenheits- bzw. Bindungstreiber sind. Diese Erkenntnisse, die im Detail einem in Advances in International Marketing erschienenen Artikel entnommen werden können, bilden das Fundament, auf dem der Auftraggeber nun optimale Marktbearbeitungsstrategien entwickeln lässt.

www.imm.bwl.uni-muenchen.de

sneep

Studentische Initiative für Wirtschafts- und Unternehmensethik

sneep wurde 2003 von Studierenden verschiedener Fachrichtungen als interdisziplinäres Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik gegründet. Ziel ist es, aus studentischer Perspektive einen Beitrag zur Etablierung der wirtschaftsethischen Diskussion an Universitäten und zu einem Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu leisten. Im Einzelnen wollen wir

- als Kommunikationsplattform für Interessierte dienen,
- Informations- und Aufklärung an Universitäten leisten und
- fachspezifische Praktika vermitteln.

Organisatorisch sind wir im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) verankert, außerdem unterstützt uns ein Kuratorium, das sich aus namhaften Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammensetzt. Städteübergreifend wird sneep von



einem Koordinationsteam gesteuert, das sich neben der Gestaltung der Homepage auch um Kooperationen mit anderen Organisationen und Firmen, den Kontakt zum Kuratorium sowie die Abstimmung mit dem DNWE kümmert. Auf lokaler Ebene ist sneep an 15 Universitäten in Deutschland, der Schweiz und Italien vertreten, die sich als Forum und Ansprechpartner für Studierende verstehen und z.B. Podiumsdiskussionen oder Firmenbesuche organisieren. Die wohl wichtigste Möglichkeit zum Austausch unter den Lokalgruppen bieten die überregionalen Konferenzen, die ein- bis zweimal im Jahr von einer anderen Lokalgruppe ausgerichtet werden. Dabei steht zum einen der Erfahrungsaustausch hinsichtlich der Projektarbeit vor Ort im Mittelpunkt, zum anderen folgen Professoren und Firmenvertreter unserer Einladung und führen zu aktuellen Themen Vorträge und Workshops durch.

sneep München wurde als eine der ersten Lokalgruppen gegründet. Seitdem treffen wir – das sind Studierende von der LMU, der TU sowie der Hochschule für Philosophie – uns regelmäßig. Thematisiert werden kann prinzipiell alles, was einen Bezug zum Schnittpunkt von Wirtschaft und Ethik aufweist. So finden regelmäßig Referate und Diskussionsrunden zu Seminararbeiten, Diplom- oder Doktorarbeiten statt, z.B. zu Themen wie Umwelt- und Sozialstandards in der Textilindustrie, CSR-Ratings oder auch zu den klassischen deutschsprachigen Ansätzen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Zurzeit arbeitet eine kleine Projektgruppe an dem Thema Mikrofinanzierung als Entwicklungshilfemittel; außerdem sind wir gerade an



der Erstellung eines Glossars beteiligt, in dem die wichtigsten Begriffe aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik kurz erläutert und entsprechende Literaturverweise gegeben werden sollen. Dieses Projekt wird von mehreren Lokalgruppen getragen, das Ergebnis wird auf der Homepage präsentiert.

Neben diesen eher „theorielastigen“ Aktivitäten führen wir auch praxisbezogene Projekte durch. Hierzu zählt etwa die Ausrichtung einer überregionalen sneep Jahreskonferenz sowie die Organisation einer Podiumsdiskussion zum Thema „Unternehmensverantwortung und Menschenrechte“. Hier wurden Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eingeladen, um die Bedingungen zu diskutieren, unter denen Zulieferfirmen in Entwicklungs- und Schwellenländern für westliche Industrienationen produzieren.

Im Sommersemester 2007 führen wir einen Workshop mit BCG zum Thema „Corporate Social Responsibility (CSR) in der Strategieberatung“ durch. Bis jetzt wird dieser Nischenmarkt von kleinen, spezialisierten Firmen dominiert. Allerdings setzen sich immer mehr große Strategieberatungen mit der Frage auseinander, ob sie ihre Kunden auch in diesem Bereich beraten sollen. Vor diesem Hintergrund soll anhand einer Fallstudie mit Experten aus der Beratungspraxis diskutiert werden, inwieweit CSR Chancen hat, sich im Dienstleistungsportfolio großer Strategieberatungen zu etablieren.

Mit unserer Arbeit beschränken wir uns nicht auf Hochschulen, wie das Projekt „Wirtschaftsethische Bildung an die Schulen“ zeigt. Wie auch schon andere sneep Lokalgruppen bieten wir Gymnasien an, etwa im Rahmen von Wahlfächern wie Philosophie einige Unterrichtseinheiten zum Thema Unternehmensethik durchzuführen. Dabei geht es uns weniger um das Referieren akademischer Debatten als um die prinzipielle Sensibilisierung für unternehmensethische Fragestellungen und das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten jedes Einzelnen.

Philipp Schreck (sneep)

www.sneep.info



Innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen

Studierende auf dem Weg zum adaptiven Experten

Konzept der Förderung von Schlüsselqualifikationen im Bachelor-Studium

Nicht selten geschieht es, dass kompetente Mitarbeiter trotz hervorragender Fachkenntnisse und hohem Engagement ihre Produkte in Verkaufspräsentationen nicht vermitteln können, dass sie mit ihrer Unternehmensgründung scheitern, dass ihre fundierten Argumente in Gesprächen mit Vorgesetzten kein Gehör finden, dass schriftliche Stellungnahmen in Schubladen verschwinden oder dass sich die erforderliche Teamarbeit als ‚zäh‘ erweist. Vergleichbare ineffiziente Situationen finden sich auch im privaten Leben, wenn es darum geht, erfolgreiche Argumente für oder gegen den Bau eines Golfplatzes in der Gemeinde zu finden oder das alte Auto teuer zu verkaufen.

Ziel

Diese Beispiele machen deutlich, dass für die erfolgreiche Bewältigung beruflichen wie privaten Handelns sowohl „hard-“ als auch „soft-skills“ („Schlüsselqualifikationen“) notwendig sind. Dabei kommt es nicht nur darauf an, möglichst viele von all diesen „skills“ zu erwerben, sondern gleichzeitig auch darauf, diese „skills“ vor dem Hintergrund der verschiedenen Situationen in einem effektiven „Mix“ zu bündeln und zur Lösung von Problemen einzusetzen. Wem dies gelingt, der ist ein routinierter und adaptiver Experte.

Curriculare Einbindung

Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und die Förderung adaptiver Experten erfolgt in einem zweisemestrigen Zyklus. Die Veranstaltungen wurden erstmals im Sommersemester 2006 und im Wintersemester 2006/07 angeboten. In der Veranstaltung SQ1 (Fit²: Fit for Business – Fit for Life) erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, fächerübergreifende und grundlegende Kompetenzen zu erwerben. Sie sollen darauf vorbereitet werden, effektiv im Team zu arbeiten, Argumente zu setzen und ihre Arbeitsergebnisse schriftlich und mündlich in überzeugender und strukturierter Weise zu präsentieren. In der darauf folgenden Veranstaltung „ODEON Business Planning“ (SQ2) wenden die Studierenden die in SQ1 erworbenen Kompetenzen an. Der Kurs fand im vergangenen Wintersemester in Zusammenarbeit mit dem

Büro für Existenzgründungen (BfE) München statt. Die Studierenden erhielten durch die Zusammenarbeit mit den vom BfE unterstützten Unternehmensgründern die Möglichkeit, sehr praxisnah und an realen Projekten die Bedeutung unternehmerischen Denkens, Planens und Entscheidens zu erlernen. Das Konzept, Studierenden in Kleingruppen und in Kooperation mit Praxispartnern bereits im Grundstudium die Grundlagen des Unternehmertums zu vermitteln, ist eine Innovation in der deutschen Hochschullandschaft und derzeit ein Alleinstellungsmerkmal der LMU.

Insgesamt bietet die Integration der Schlüsselqualifikationsveranstaltungen in das Curriculum des Bachelor-Studiums den Studierenden die Möglichkeit, schon zu Beginn ihrer akademischen Ausbildung den Grundstein für ihren beruflichen Erfolg und für selbstbestimmtes lebenslanges Lernen zu legen.

Methode

In den zwei Lerneinheiten werden den Studierenden bereits im ersten Studienabschnitt des Bachelor-Studiums pädagogisch fundierte Lernchancen geboten. Mit Hilfe neuer Lehr- und Lernformen stellen beide Veranstaltungen hochschuldidaktisch wegweisende Konzepte zur Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz dar. Auch wenn sich die Veranstaltungen Schlüsselqualifikationen 1 (SQ1) und Schlüsselqualifikationen 2 (SQ2) hinsichtlich ihrer inhaltlichen Schwerpunkte unterscheiden, sind beiden Veranstaltungen die folgenden Merkmale des didaktischen Konzepts gemeinsam:

- Vorlesungen im großen Hörsaal (Input fachlicher Grundlagen)
- Projektarbeit in Kleingruppen (4-5 Teilnehmer)
- Spielraum zum Experimentieren: Bündeln und Ausprobieren situationspezifischer „skill-mixes“, wie Rhetorik und Argumentation, gruppenspezifische Prozesse, Präsentationstechniken.
- Unterstützung und Coaching der Kleingruppen durch Teams von wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Tutoren
- Internetplattform als Diskussions- und Informationsmedium
- Abschlusspräsentationen der Ergebnisse der Kleingruppenarbeit
- Erstellen einer Abschlussarbeit: Ein Portfolio, das sich aus verschiedenen Leistungselementen zusammensetzt (z.B. wissenschaftliche Ausarbeitung, Präsentation, Poster)



Ingo Hesse (Bachelor-Student, 3. Semester):

„Die beiden SQ-Veranstaltungen hoben sich besonders durch ihren Praxisbezug vom sonst relativ theoretischen Universitätsalltag ab. Hinzu kam, dass ein besonderes Augenmerk auf die Teamarbeit gerichtet war.

So wurde schon in SQ1 den Studenten anhand von zahlreichen Praxisprojekten betriebswirtschaftliches Denken mit Erfolg näher gebracht.

Mit SQ2 hatten die Studenten und Studentinnen sogar die Möglichkeit in die Rolle und Denkweise eines Unternehmers, einer Unternehmerin zu schlüpfen bzw. genau einem solchen mit der Erstellung eines eigenen Businessplans beratend zur Seite zu stehen. Begleitet von regelmäßigen Podiumsveranstaltungen und Gruppentreffen wurden, von unterschiedlichen Studententeams, die Ideen von zahlreichen Existenzgründern und -gründerinnen, die in den letzten Jahren eine Unternehmung gestartet hatten, auf den Prüfstand gestellt.“



Dipl.-Kffr. Salima Sifi (wiss. Mitarbeiterin am Institut für Rechnungswesen und Prüfung, Professor Wolfgang Ballwieser)

„In meinen Augen ist die Strukturierung der Projekte in Kleingruppen sowohl für die Studierenden als auch für die Betreuer ein großes Plus. Wir konnten auf die Studenten individuell eingehen und ihren Lern- und Erfahrungsprozess erleben und unterstützen. Besonders schön war es zu sehen, wie sie mit Engagement und Eigenverantwortung an den Aufgaben des Projekts gewachsen sind.“



Marc Frankenberg (Gründer)

„Die Teilnahme am Business Planning Kurs der LMU hat mir viel Spaß gemacht und sich auch inhaltlich gelohnt. Meine Gründung hat die professionelle Organisation und Planung für Privatpersonen und Firmen bei der Abwicklung von Urlaubsreisen und kleinen Events zum Inhalt. Ich habe mit zwei studentischen Teams zusammengearbeitet, die beide sehr engagiert und zuverlässig waren. Einige der erarbeiteten Maßnahmen werde ich sicherlich umsetzen und bin von deren Erfolg überzeugt.“

www.marc-frankenberg.de



Ludwig Preller (O-Phasen-Tutor, coachte Kleingruppen in SQ1 und SQ2)

„SQ1: Aus meiner Sicht handelt es sich bei SQ1 um eine gut geeignete Form, den Studierenden bereits früh Projektarbeit im Team nahe zu bringen. Als Tutor war es beeindruckend die Lernkurven der Bachelor-Studenten zu sehen und durch aktive Betreuung, Feedback und Coaching begleiten zu dürfen. Insbesondere die Fähigkeit beiderseitig Feedback zu geben und zu erhalten und daraus zu lernen, halte ich für enorm wichtig.

SQ2: Allein die Tatsache, dass nun jeder Bachelor-Student im 1. Studienabschnitt bereits einen Businessplan schreibt, finde ich als Diplomstudent, der dies erst im Hauptstudium tun konnte, eine sehr gute Einrichtung. Als Tutor war ich beeindruckt von den konsequent deutlich besseren Leistungen, gerade was Präsentationen und fachliche Inhalte angeht, im Vergleich zu SQ1. Diese Entwicklung weiterzutreiben hat allen Beteiligten Spaß gemacht, aber gleichzeitig auch Grundlagen für ein erfolgreiches späteres Berufsleben gelegt.“



Dr. Andrea Boos (ISC, Fakultät für Betriebswirtschaft)

„Der an der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU neu eingeführte Bachelor-Studiengang zeichnet sich ganz im Sinne des Bologna-Beschlusses durch sein berufsqualifizierendes Profil aus. Um dem wachsenden Anspruch der Praxis gerecht zu werden, genügt es nicht mehr, rein fachliche Kompetenz zu vermitteln, vielmehr werden in immer stärkerem Maße von den Unternehmen überfachliche Qualifikationen, neben Soft Skills und sozialer Kompetenz, eben Schlüsselqualifikationen gefordert.

„FIT² fit for business, fit for life“ bietet den Studierenden die Möglichkeit, Schlüsselqualifikationen wie z.B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und viele mehr, auf- und auszubauen. Einen etwas anderen Fokus bietet die Schlüsselqualifikation „Business Planning“, bei der die Studierenden die Möglichkeit haben, theoretisch vermitteltes Wissen sogleich in kleinen Teams in die Praxis umzusetzen. Die Veranstaltungen FIT² und Business Planning sind aus meiner Sicht insofern besonders wertvoll, als die dabei erworbenen Schlüsselqualifikationen nicht nur bei der späteren Berufsausübung, sondern auch im täglichen Leben von fundamentaler Bedeutung sind.“



Professor Manfred Schwaiger (Studienekan, Fakultät für Betriebswirtschaft)

„Beide SQ-Veranstaltungen hatten das Ziel den Studierenden bereits frühzeitig im Studium wesentliche Kernkompetenzen zu vermitteln, die

ihnen helfen werden, im weiteren Studium und auch später im Beruf erfolgreich zu sein.

Im Fokus der SQ1-Veranstaltung lagen Fähigkeiten wie Teamarbeit, Präsentationstechniken, Recherchefähigkeiten, Darstellung und Vermittlung von Erkenntnissen und deren Diskussion. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass die Techniken sehr gut vermittelt wurden. Die Inhalte waren erwartungsgemäß eher nebensächlich, hier fehlen den Studierenden im zweiten Semester einfach noch fachliche Grundlagen.

In der SQ2-Veranstaltung wurde insbesondere unternehmerisches Denken (in Form der Ausarbeitung eines Businessplans) trainiert. Studenten konnten hier in Zusammenarbeit mit Gründern an realen Geschäftsideen die konkrete Anwendung ihrer BWL-Kenntnisse erproben.

Diese Art der Kompetenzvermittlung impliziert einen sehr hohen Betreuungsaufwand, da Inhalte eben nicht nur theoretisch, sondern praktisch erlernt und eingeübt werden sollen. Individuelle Leistungen und Fortschritte jedes einzelnen Bachelor-Studenten wurden wöchentlich von den Assistenten im persönlichen Feedback-Gespräch konstruktiv kommentiert.

Der Arbeits- und Betreuungsaufwand für die gesamte BWL-Fakultät ist daher erheblich: Jeder BWL-Lehrstuhl stellt für die SQ-Veranstaltungen mindestens einen Assistenten ab, dem wiederum ein Tutor zugeteilt wird, so dass insgesamt 30-40 Personen mit der SQ-Vermittlung beschäftigt sind.

Fazit: Die Veranstaltungskonzepte sind effektiv, erfordern allerdings hohen Arbeits- und Betreuungsaufwand.“



Dr. Anke Jaros-Sturhahn (Dozentin, Fakultät für Betriebswirtschaft)

„Die Studierenden haben sich im Rahmen der Projekte außerordentlich engagiert. Sie haben dabei nicht nur fachlich profitiert, sondern vor allem auch schon damit begonnen, ihr zukünftiges berufliches Netzwerk aufzubauen. Vielleicht haben sich

im Rahmen der Business Planning Veranstaltung (SQ2) auch schon zukünftige Unternehmensgründer gefunden. Die Betreuung der Teams hat mir als Dozentin viel Spaß gemacht. Es ist immer wieder erfreulich zu sehen, wie viel Potential in unseren Studierenden steckt. Die Kleingruppenveranstaltungen bieten besondere Möglichkeiten, auf die Studierenden einzugehen und deren Fähigkeiten individuell zu fördern. Die Ergebnisse der Teams waren so gut, dass ich einige der innovativen Anregungen der Studierenden in meine Arbeit integrieren und umsetzen konnte.“

Jung, qualifiziert, kostenlos FTD zu den Schlüsselqualifikationen

Durch die Umstellung auf Bachelor-Studiengänge wurde das Erstellen von Businessplänen ins Studium integriert. Kommt jetzt ein Gründer mit einem ersten Entwurf des Businessplans zu den Studenten, können die ihn kompetent auf Verbesserungspotentiale hin überprüfen. Auch wenn Studenten natürlich keine richtigen Unternehmensberater sind, wie Projektkoordinator Martin Heibel einschränkt.

Heibel, Geschäftsführer des zur LMU gehörenden Center for Entrepreneurship, hat 380 Studenten auf 45 Gründerprojekte verteilt. Jeder Gründer bekommt zwei Teams zugeteilt. Parallel durchforsteten die Teams den Businessplan nach unnötigen Ausgaben, unausgewogenen Vertriebskonzepten und anderen Fallstricken, über die Gründer vor lauter Euphorie über ihr Produkt häufig stolpern. Welchen Ratschlägen gefolgt wird, entscheidet jeder Gründer am Ende selbst.

Der Coaching-Ehrgeiz ist damit keineswegs erschöpft. So telefoniert sich die künftige Betriebswirtin Kristina Lindner durch zahlreiche Ämter, um die Fragen eines Gründers zu klären. „So nah an der Praxis war bisher noch keines unserer Uniseminare“, sagt Lindner.

Ein wenig Starthilfe kann jeder Gründer gut gebrauchen. Wer einen günstigen Coach sucht, wird jetzt auch an der LMU fündig.

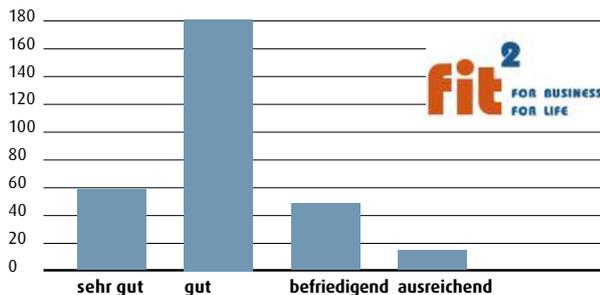
„Praxisnähe ist heute ein ganz ausschlaggebendes Kriterium für wirtschaftliche Studiengänge“, sagt Florian Habermann, Geschäftsführer des Absolventennetzwerks LMU Management Alumni, das das Projekt finanziell unterstützt. Um diese Praxisnähe zu erreichen, müssen die Studenten das frisch erworbene Wissen aus den montäglichen Vorlesungen in den Treffen mit ihrer Projektgruppe praktisch anwenden und ihre Lösungen dem Gründer auch verkaufen können. Dadurch, dass immer zwei Gruppen miteinander konkurrieren, wollen die Dozenten den Ehrgeiz ihrer Studenten anstacheln.

Nach einem Semester ist das Abenteuer für die Studenten vorbei. Für die Gründer geht es weiter. Sie sagen, ihnen hätte die Diskussion mit den Studenten zusätzlichen Schwung verliehen. Auch die angehenden Betriebswirte lassen die Gründungen nicht mehr los, sagt Kristina Lindner. Schließlich trage man „Verantwortung für den Gründer“.

Gekürzter und leicht geänderter Abdruck aus Financial Times Deutschland vom 24.02.2007, enable 02/07, S. 12, Autor: Eike Petering

Fit²: Fit for Business – Fit for Life (SQ1)

Lernziele



Evaluation der Veranstaltung SQ1

In dieser von Professorin Susanne Weber konzipierten Veranstaltung sollen zunächst folgende grundlegende, fächerübergreifende Kompetenzen gefördert werden:

- Als für zukünftige Wirtschaftler zentral wurde hier die Fähigkeit zur Teamarbeit ausgewählt. Wie auch im späteren Arbeitsalltag werden die Studierenden Kleingruppen zugeteilt. Sie lernen so ihre Kommilitonen besser kennen und sind gleichzeitig gefordert, mit nicht selbst gewählten Teilnehmern zusammenzuarbeiten.
- Als besonders wichtig erachtet wird zudem die Präsentationsfähigkeit. Im Rahmen von SQ1 tragen die Studierenden in ihren Projektgruppen (Zwischen-)Ergebnisse ihrer Kleingruppenarbeit medien-gestützt vor. Die Endergebnisse werden graphisch aufbereitet und auf einem Poster zusammengestellt.
- Im Kontext der akademischen Ausbildung sollen die Studierenden zudem in das wissenschaftliche Arbeiten eingeführt werden. Dies beschränkt sich aber nicht auf die Anwendung von Zitiertechniken. Vielmehr scheint auch für den Alltag in der Praxis die Fähigkeit wichtig, Fragen zu formulieren, Erkenntnisse „auf den Punkt zu bringen“, Inhalte zu strukturieren und Ergebnisse schriftlich und mündlich argumentativ überzeugend zu vermitteln.
- Grundlegend für all die drei vorgenannten Kompetenzen erscheint es, rhetorisch „fit“ zu sein. Dazu erhalten die Studierenden eine Einführung in die Rhetorik und Argumentationsführung und dürfen diese – durch das Betreuungsteam gecoacht – im Rahmen ihrer Projektarbeit z.B. in Parlamentarischen Debatten, Rollenspielen, simulierten Vorstandssitzungen und Ähnlichem erproben.

Methode

Um diese Fähigkeiten erwerben bzw. weiterentwickeln zu können, sind zweierlei Dinge notwendig: Erstens das Lernen im Kontext, mit Hilfe konkreter Aufgaben, und zweitens die systematische Reflexion der Erfahrungen anhand von Kriterien, mittels derer sich die „best practice“ kennzeichnen lässt. Deshalb erhalten die Studierenden in den Plenumsveranstaltungen zu den vier ausgewählten „soft-skills“ eine Einführung, in denen ihnen die Benchmarks für Teamarbeit, Präsentieren, Argumentieren und wissenschaftliches Arbeiten erläutert werden. Zudem ist jeder Teilnehmer in ein Projekt eingebunden, in dem er in Kleingruppen von 4-5 Teilnehmern die Möglichkeit erhält, seine Fähigkeiten zu erproben und Feedback vom Betreuungsteam und den Kommilitonen zu erhalten.

Themen

Im Sommersemester 2006 standen u.a. folgende Projekte auf dem Programm:

- Performance-Messung in Nonprofit-Organisationen
- Konsumentenverhalten der Zukunft
- Standortentscheidung des Vorstandes/Aufsichtsrates
- Rekordergebnisse und Stellenabbau – Deutsche Unternehmen in der Kritik!
- Unternehmertum an der LMU
- Börsengeschäfte und Personal Investing
- Case Study: Wal-Mart in Deutschland
- Digitalisierung des Fernsehens in Deutschland
- Parlamentarische Debatte „Bilanzskandale“
- Börsengang eines Familienunternehmens: Wacker Chemie AG

Lernprodukte

Die Studierenden dokumentieren ihren individuellen Lernprozess und ihre Lernergebnisse in einer schriftlichen Ausarbeitung. Die Ergebnisse der einzelnen Kleingruppenprojekte wurden der Fakultät auf einer Postermesse präsentiert.

Weitere Informationen zu Fit²
www.fithoch2.bwl.uni-muenchen.de



Foto: Armin Dörr

Schlüsselqualifikationen

ODEON Business Planning (SQ2)

Lernziele

Die Veranstaltung SQ2 – ODEON Business Planning hat die Vermittlung unternehmerischer Kompetenz und Handlungsfähigkeit zum Ziel. Die Studierenden lernen, neue Geschäftsideen zu analysieren, auf ihre ökonomische Nachhaltigkeit hin zu überprüfen und die Umsetzung zu planen. Generelle Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Präsentation, Rhetorik und Argumentationsführung sollen weiter geschult werden. Zusätzlich soll durch den Kurs eine Vernetzung des in unterschiedlichen Disziplinen erworbenen Fachwissens erreicht werden, eine notwendige Voraussetzung unternehmerischen Handelns.

Methode

In sieben Plenumsveranstaltungen werden den Studierenden die Grundlagen des Business Plannings vermittelt. Diese Veranstaltungen werden jeweils hälftig von ODEON-Dozenten und Gastrednern aus der Praxis absolviert, um theoretische Inhalte mit praktischen zu koppeln. Zu den Gastrednern im abgelaufenen Semester gehörten erfolgreiche Unternehmer wie LMU-Alumnus Oliver Niedermaier, ODEON Executive Director Andy Goldstein und Tobias Schmidt, Gründer und CEO der Münchner Minewolf Systems AG. Markt- und Wettbewerbsstrategien wurden von Josef Hofmann, Manager bei der Unternehmensberatung Bain & Company vermittelt, während Hannes Gsell, Analyst bei Goldman Sachs, in die Grundlagen der Excel-basierten Finanzplanung einführte.



Das BfE München Büro für Existenzgründungen bietet seit 1996 umfassende Gründungsberatung und ist in diesem Bereich auch Kooperationspartner für Agenturen für Arbeit. Das Schulungs- und Beratungszentrum im Herzen Münchens ist eines der größten seiner Art in Deutschland und Mit-Initiator des BQZ Bundesqualitätszirkel Gründungsberatung e.V. Coaching und Unternehmensberatung gehören mittlerweile ebenfalls zum Portfolio. Seit 2007 ist das BfE München Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. www.bfe-muenchen.de

Wie bereits dargestellt, findet der Kurs in Kooperation mit dem Büro für Existenzgründungen (BfE) München statt. In Teams à vier Personen arbeiten die Studierenden eng mit einem ihnen zugeteilten Gründer zusammen, indem dessen bestehendes Geschäftskonzept weiterentwickelt wird. Neben Professor Dietmar Harhoff, einem der akademischen Leiter des ODEON Center for Entrepreneurship, übernehmen Assistenten der Fakultät für Betriebswirtschaft die inhaltliche Betreuung der Studierendenteams in insgesamt 18 Übungsgruppen. Zudem steht jedem Team ein erfahrener Student aus dem Hauptstudium zur Seite, der in allen Fragen der Teamarbeit und Präsentation Hilfestellung leistet.



Das ODEON Center for Entrepreneurship wurde im Jahr 2000 mit der finanziellen Unterstützung des Unternehmers Rolf Christof Dienst gegründet. ODEON ist ein an die LMU angegliedertes, universitäres Zentrum, das in Lehre, Forschung und der inhaltlichen Unterstützung von Unternehmensgründungen aus der LMU aktiv ist. Das Programm von ODEON richtet sich an Studierende aller Fächer, Wissenschaftler und andere Mitarbeiter der LMU. www.odeon.uni-muenchen.de

Themen

- Die Geschäftsideen der in diesem Semester partizipierenden Gründer aus dem Raum München waren äußerst vielseitig. Ein großer Mix an Industrien war vertreten: das Spektrum reichte vom Maschinenbau, über Informationstechnologien bis hin zu diversen Beratungsdienstleistungen. Die Konzepte waren überwiegend serviceorientiert, es gab allerdings auch Gründer, die eine patentierte Technologie in ihr Gründungsunternehmen einbrachten. Bei der Bewertung der studentischen Leistungen wurde die von ihnen vorgefundene Ausgangslage berücksichtigt. Exemplarisch seien hier drei Gründungskonzepte dargestellt: AIRLINE Management SUPPORT (kurz: AMS) ist ein unabhängiger Dienstleister, der Abfertigungs- und -überwachung für die Gesamtprozesse der Flugabfertigung am Münchner Flughafen anbietet. Die Gründerin, Frau Wehretter, arbeitet seit 29 Jahren in der Flugbranche und war in dieser Zeit als Stationsmanagerin für zwei große US Airlines auch am Münchener Flughafen tätig.
- Die Steuerkanzlei Angela Martens wurde Ende 2005 gegründet. Die Gründerin verfügt über langjährige Berufserfahrung und Know-how in internationalen Steuerfragen. Das Unternehmen sieht sich im Wettbewerb mit kleinen und mittelgroßen Kanzleien auf der einen Seite und den großen internationalen Wettbewerbern auf der anderen.
- Das Dienstleistungsunternehmen „Lebenslinien“ bietet Biographien für Privatpersonen und Firmen an. Lebenslinien sind literarische Texte in Romanform, Biographien, die speziell auf die Lebensgeschichte der einzelnen Person bzw. der Unternehmung zugeschnitten werden. Die Biographien werden in sehr enger Zusammenarbeit mit dem Kunden erstellt. Die Gründerin, Frau Schirmer, bringt ihre schriftstellerische und unternehmerische Erfahrung in dieses Gründungsunternehmen ein.

Lernprodukte

Die Studierenden erstellen im Semesterverlauf in kontinuierlicher Arbeit einen umfassenden Businessplan, mit einer dazugehörigen Präsentation und einem Finanzmodell. In den semesterbegleitenden Übungsgruppentreffen präsentierten die Teams jeweils einzelne Kapitel des Plans anderen Übungsgruppen, Assistenten und Tutoren. So konnte über das gesamte Semester auf das Endprodukt hingearbeitet werden. Für die Gründer bedeutete die Zusammenarbeit zunächst ein Investment, um die Studierenden mit der Gründungsidee vertraut zu machen. Am Ende profitierten sie dann von der Kreativität der Teams, die in vielen Bereichen neue Konzepte und Ansätze in ihren Businessplänen verfolgten und damit Anregungen für die weitere Entwicklung der Gründungsunternehmen gaben.

Karin Heinrichs (Institut für Wirtschaftspädagogik)

Stephan Herrlich (Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship)

1



Kick-Off-Veranstaltung

Die Studierenden werden mit persönlichen Lernmappen bei FIT² empfangen!

2



Das Fit-Team

Assistenten und studentische Tutoren des Departments BWL coachen in Zweier-teams die Projektarbeit.

3



Teamarbeit

Die Studierenden sind gefordert, in Kleingruppen effektiv zusammenzuarbeiten.

4



Präsentieren

Jeder Student erhielt wiederholt die Möglichkeit, (Zwischen-) Ergebnisse der Teamarbeit vor Kommilitonen und Betreuern vorzutragen.

5



Postermesse

400 Studierende präsentieren und diskutieren die Ergebnisse ihrer Kleingruppenarbeit mit interessierten Dozenten und Kommilitonen.

6



Prämierung

Als Abschluss der beiden SQ-Veranstaltungen wurden jeweils die besten Poster bzw. die Businesspläne ausgezeichnet.

6



Der Verlauf der Veranstaltungen
 Schlüsselqualifikationen 1 und 2
 – große Lerneffekte
 für Studierende
 und Dozenten.

Photos 1, 2, 5: Armin Dörr
 Photo 6: Ausschnitt eines prämierten Posters von
 Björn Kirch, Florian Müller, Veronika Rappl und Ilker Sahin

Unternehmertum an der LMU Firmengründungen

19-3

Melanie Dichtl, Fabian Gäßler, Philipp Grothe, Christian Frank



SPIELAUSSTATTUNG

- 1 innovativer Produkt-Würfel
- 1 strategischer Spielplan
- 4 wissenshungrige Spielfiguren
- 1 Satz COMPANY-FORMATION-Spielgeld

ZIEL DES SPIELS

Entwickeln Sie aus einer innovativen Idee unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein erfolgreiches Unternehmen!

DER SPIELABLAUF

Wer an der Reihe ist, würfelt und bewegt seine Spielfigur in Pfeilrichtung weiter. Je nachdem, auf welchem Feld die Spielfigur landet, hat der Spieler die dort beschriebene Aufgabe zu meistern.

TIPPS FÜR DIE SPIELER

Orientieren Sie sich an den Gegebenheiten des Marktes! Versuchen Sie die Erkenntnisse, die Sie auf den einzelnen Feldern erlangen, auf Ihre weitere Strategie anzuwenden!

Eines der prämierten Poster der Veranstaltung SQ1

Zum Abschluss der Veranstaltung SQ1 mussten alle Gruppen ihre Ergebnisse in Form eines Posters zusammenfassen und auf einer „Postermesse“ im Lichthof des LMU-Hauptgebäudes präsentieren. Eine Jury - bestehend aus Angehörigen der Fakultät - bewertete nach bestimmten Kriterien die Arbeit der Studierenden. Dabei kam es neben der fachlich richtigen Darstellung auch auf die kreative Aufbereitung eines anspruchsvollen Themas an. In feierlichem Rahmen prämierten der Dekan der Fakultät und die Jury die besten zehn Poster. Nebenstehend ist von der Jury einstimmig zum besten und kreativsten Werk und damit zum Sieger gewählt worden. Melanie Dichtl, Fabian Gäßler, Philipp Grothe und Christian Frank sind die Mitglieder des Gewinnerteams.

Photo Monopoly:
Mit freundlicher Genehmigung von Hasbro Deutschland GmbH



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT
MUNICH SCHOOL OF
MANAGEMENT



Von Ostwestfalen in die Welt: Karrierestart für Business-Talente



Starten Sie aus der Pole-Position in Ihre Karriere.

Wir bieten Ihnen einen hervorragenden Startplatz, denn arvato direct services ist das führende Dienstleistungsunternehmen im Direct-Marketing in Europa und außereuropäischen Märkten. Bringen Sie Ihr Know-how und Engagement in ein erfolgreiches Unternehmen mit weltweit mehr als 14.000 Mitarbeitern ein. Spannende Herausforderungen warten auf Sie. Wir bedienen unsere Kunden mit One-Stop-Shopping-Konzepten in allen Kernbereichen des Direct-Marketing wie CRM-Consulting, Customer Loyalty, Data Management, Lettershop, Customer Service und Finance, unterstützt durch CRM-IT-Solutions.

Neugierig geworden? arvato direct services, Hochschulmarketing und Managemententwicklung, Andreas Böhnke, An der Autobahn, 33310 Gütersloh, E-Mail: myfuture@arvato-direct-services.de

www.arvato-direct-services.de


arvato direct services

BEITBLÄMMANN



寶

雄

大

佛道宗慶

隆

法苑珠林 地藏菩薩聖誕紀念

此殿於今不競一花五葉

法苑珠林

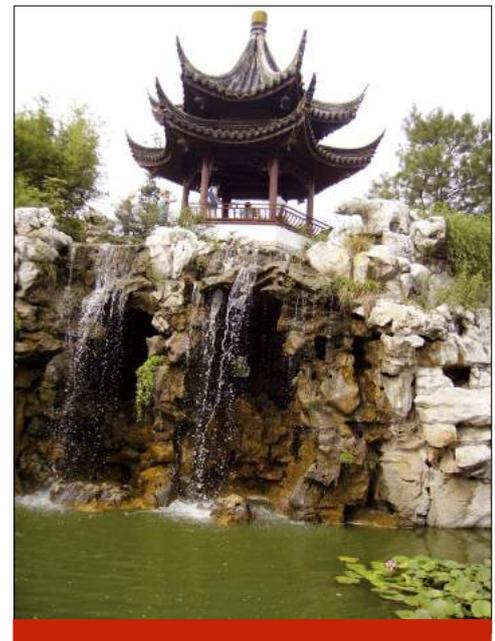
bos

Wissenschaftsbrücke China brain gain oder brain drain

China wird häufig vorgeworfen, seine Eliten auf Kosten anderer Volkswirtschaften im Ausland ausbilden zu lassen, insbesondere auch auf Kosten westlicher Universitäten: „The Chinese have systematically encouraged their best to acquire valuable expertise abroad and then wooed them back to set up businesses or work in top government posts. Often, at the expense of western universities.“ (China Daily, Dec. 2005, vgl. <http://www.chinadaily.com.cn>) Gerade Fachleute mit Management-Erfahrung und Auslandsstudium sind auf dem chinesischen Arbeitsmarkt stark gefragt. Andererseits gilt China als ein wichtiger Zukunftsmarkt. Nicht nur für große Konzerne, sondern zunehmend auch für immer mehr mittelständische deutsche Unternehmen ist China wirtschaftlich attraktiv. Wer nun aber Geschäfte mit chinesischen Partnern tätigt oder auch nur Mandanten bei China-Geschäften begleitet, benötigt zuverlässige Informationen aus erster Hand, um Fehler zu vermeiden. Deutsche und chinesische Unternehmen, die erfolgreich miteinander Geschäfte machen wollen, brauchen Mitarbeiter, die möglichst in beiden Kulturen zu Hause sind und die notwendigen fachlichen Qualifikation mitbringen.

Wie bereits Konfuzius wusste, hat der Mensch „dreierlei Wege klug zu handeln: erstens durch Nachdenken, das ist der edelste, zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste, und drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste“. Auch um das wechselseitige Erfahrungslernen zu erleichtern, unterhält die LMU derzeit Kooperationen mit vier chinesischen Partneruniversitäten, die zu den besten Chinas zählen: Renmin Universität in Beijing, Beijing Universität, Zhejiang Universität in Hangzhou, und Tongji Universität in Shanghai. Abkommen mit weiteren Top-Universitäten sind in Planung. Auch erwägt die LMU in Beijing ein Verbindungsbüro zu eröffnen, um den wechselseitigen wissenschaftlichen Austausch weiter zu fördern. China ist auf vielen wissenschaftlichen Gebieten schon lange kein Entwicklungsland mehr, betont Matthias Hadesbeck, Chinaspezialist im Referat Internationale Angelegenheiten der LMU. Er würde eine zunehmende Anzahl von Gastwissenschaftlern von den chinesischen Partneruniversitäten an der LMU sehr begrüßen. Im Wintersemester 2006/07

waren knapp 400 chinesische Studierende an der LMU eingeschrieben, darunter neun Promotionsstipendiaten, und auch Münchner Studierende nutzen vermehrt die Chance, das Land der Mitte im Rahmen von Studienaufenthalten kennen zu lernen. An der Munich School of Management koordiniert Professor Andreas Richter, Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft, die wesentlichen Chinaaktivitäten. Er ist seit 2005 als Fachbetreuer am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg (CDHK) tätig und fungiert zudem als Fachkoordinator im Rahmen eines Stipendie-Programms des China Scholarship Council (CSC) für chinesische Promotionsstudenten an der LMU.



Chinesisch-Deutsches Hochschulkolleg in Shanghai

Gegründet im Jahr 1998 als Gemeinschaftseinrichtung des DAAD und der Tongji-Universität ist das CDHK seit mehreren Jahren die zentrale Plattform für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit im Wissenschaftsaustausch. Am CDHK werden Masterstudenten aus ganz China ausgebildet, u.a. auch in den Wirtschaftswissenschaften, wobei die deutsche Sprache ein zentraler Bestandteil des Studiums ist. In zunehmendem Maße kommen aber auch deutsche Studierende an das Hochschulkolleg, um hier einen Teil ihrer Studienleistungen zu erbringen. Seit 2005 werden erfolgreich Summer Schools veranstaltet. Hierbei wird

Chinesisch-deutscher Studienaustausch

Impressionen von Michael Schmutzler und Andreas Haas

„Als unsere Reisegruppe am Nachmittag des 19. August 2006 das Flugzeug in Richtung Shanghai bestieg, wusste kaum einer, was uns dort erwarten würde. Wir sechs BWL-Studenten aus München gehörten dabei zu den 30 ‚Auserwählten‘ aus unterschiedlichen deutschen Universitäten, die die Gelegenheit bekamen, am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg der Tongji-Universität in Shanghai für drei Wochen die dortige Kultur, Wirtschaft, Sprache und natürlich die Menschen kennen zu lernen. Trotz der beeindruckenden Berichte aus Reiseführern und anderen Medien traten wir die Reise in eine knapp 9.000 km entfernte, fremde Welt mit gespannter Erwartung an. Der Flug verlief, nachdem wir uns an die etwas laute und quirlige Art unserer asiatischen Mitreisenden gewöhnt hatten, entspannt. Auf dem topmo-



dern Flughafen angekommen, wurden wir sogleich von unserer einheimischen Reiseleiterin, Frau Bao, empfangen und konnten schon auf dem Weg zu unserer Unterkunft die ersten überwältigenden Eindrücke sammeln: In der schwülen Hitze der 18-Millionen-Stadt herrscht an jeder Ecke reges Treiben. Überall wird gehandelt und gebaut, Blechmassen bahnen sich auf teilweise mehrstöckigen Hochstraßen, bis zu 46 Meter über dem Boden, ihren Weg. Uns boten sich atemberaubende Blicke auf die Skyline mit ihren prunkvollen Wolkenkratzern, gepaart mit den ‚rustikalen‘ Wohnsiedlungen der einfachen Leute. Vom ersten Eindruck her

hatte die ganze Szenerie nichts mit einem Land zu tun, das bis vor kurzem noch als Entwicklungsland bezeichnet werden konnte. An dieser Stelle sei aber erwähnt, dass Shanghai nicht als repräsentativ für ganz China gesehen werden kann, da die Region von der Regierung als eine Art Prestigeobjekt, angesehen und dementsprechend auch massiv gefördert wird. Vielmehr stellt dieser Stadtstaat ein Aushängeschild dar, wie es sich die Zentralregierung als ‚Chinas Gesicht zur Welt‘ vorstellt.

Nachdem bereits zu Hause die ein oder andere Schauergeschichte um die Wohnqualität vor Ort kursierte und sich so mancher Teilnehmer schon auf einen Abendteuerurlaub eingestellt hatte, waren wir nach unserer Ankunft umso positiver überrascht. Die Doppelzimmer im Gästehaus des CDHK entsprachen durchaus westlichem Standard und waren sauber und mit einer (überlebenswichtigen) Klimaanlage und einem ansprechenden Bad ausgestattet. Wir bekamen noch am ersten Tag eine Art Scheckkarte, mit der wir von nun an auch in der nahe gelegenen Mensa essen und unsere Tablets für Centbeträge mit allerlei exotischen Speisen beladen lassen konnten. Den meisten von uns war allerdings schon nach den ersten Mahlzeiten klar, dass wir dringend andere Nahrungsquellen finden mussten. Im Rahmen unseres gut organisierten Programms besuchten wir auch gehobene Restaurants und konnten einen guten Eindruck über die immense Vielfalt der Speisen gewinnen. Dabei wurden wir immer wieder mit neuen Spezialitäten überrascht, von denen viele wirklich sehr wohlschmeckend, andere für den europäische Gaumen allerdings äußerst gewöhnungsbedürftig waren. Seien es nun Innereien aller Art und Herkunft, frittierte Schlange oder ein herzhafter Biss in gegrillte Qualle; so manches ‚Geschmackserlebnis‘ motivierte uns bisweilen dazu, westliche Fastfood-Anbieter aufzusuchen, zumal ein komplettes Menü für rund 1,50 € zu haben war.

Während unseres Aufenthalts standen täglich jeweils eineinhalb Stunden Sprachkurs auf dem Programm, aus dem man bereits nach der ersten Sitzung eine Erkenntnis mitnehmen konnte: Eine extrem schwierige Sprache, an der wir uns hier übten! Zudem gab es eine Vielzahl von Vorträgen chinesischer und deutscher Professoren zu Themen rund um Wirtschaft und Kultur in China. Wir besuchten auch deutsche Unternehmen vor Ort und konnten mit den verantwortlichen Managern direkt über ihre Erfahrungen mit chinesischen Geschäftspartnern und -praktiken sprechen. Das Hauptinteresse galt hierbei neben Fragen zur Korruption stets dem Technologiediebstahl, beides leider nach wie vor große Probleme im Reich der Mitte. Ein Professor beschrieb

jenes ‚Best-Practice‘-Vorgehen, bei dem chinesische Firmen zunächst bestehendes Wissen aufgreifen, um dann in einem zweiten Schritt eigene Verbesserungen einzuführen, als äußerst effektiv. Dass dabei Intellectual-Property-Rights auf kriminelle Art und Weise verletzt werden und die Opfer des ‚Technologieklaus‘ unter Umständen in die Existenz bedrohende Probleme gestürzt werden können, wird leider in vielen Fällen als zweitrangig wahrgenommen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Programms waren Exkursionen zu den Sehenswürdigkeiten der Region, wie beispielsweise dem Jade-Buddha-Tempel oder dem 468 m hohen Oriental Pearl Tower. Die Aktivitäten wurden auch regelmäßig von zwei chinesischen CDHK-Studenten begleitet. So kamen wir in direkten Kontakt mit einheimischen Studierenden und konnten noch mehr über die Kultur, Sitten und Gebräuche lernen. Es entstand die eine oder andere gute Freundschaft und wir wurden beispielsweise zum Einkaufen an Orte mitgenommen, die in keinem Reiseführer zu finden sind. Oder tranken mit einem chinesischen Polizeioffizier und dessen Freunden, natürlich nach Dienstschluss, Bier aus Maßkrügen. Dies sind nur zwei amüsante Erlebnisse, die uns aber Einblicke in das Leben und Denken der Bevölkerung ermöglichten, welche in dieser Tiefe nur durch private, persönliche Kontakte möglich waren.

Wie lassen sich nun die Erkenntnisse kurz und knapp zusammenfassen? Wir haben Extreme aller Art erlebt. Hightech neben Lastenträgern auf Sandalen. Ehrliche Freunde neben ‚zweifelhaften Geschäftsleuten‘, unglaublichen Reichtum und Wolkenkratzer der Superlative neben bitterer Armut. Deshalb ist es trotz aller Begeisterung für ‚Chinas Tor zur Welt‘ auch sehr wichtig zu versuchen, hinter die Kulissen zu blicken und sich ein ganzheitliches Bild zu machen. Allzu schnell lässt man sich von den beeindruckenden Fassaden und dem oberflächlichen Glanz und Prunk fesseln und übersieht die Kehrseite der Medaille. Etwa die Menschen, die noch immer täglich ums Überleben kämpfen müssen oder die oftmals extrem rücksichtslose Art, wie Chinesen Geschäfte machen, einschließlich der Korruption, die dort in der Form des ‚Guanxi‘, einer Art persönlicher Netzwerkpflege, zur Kultur gehört. Trotz allem kann man rückblickend ohne Übertreibung sagen, dass diese drei Wochen nicht nur schön, sondern vor allem auch sehr interessant und lehrreich waren. Viele Mitreisende nutzten die Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und wollen in der einen oder anderen Form bzw. Position wieder kommen. Der Ratschlag für alle kommenden Semester lautet daher: Wem sich eine derartige Gelegenheit bietet, sollte sie unter keinen Umständen verpassen!“

Die dritte Summer School ist bereits in Planung und wird – hoffentlich wieder mit reger Münchener Beteiligung – im August 2007 in Shanghai stattfinden.

vor Ort in kompakter Form eine Einführung in die chinesische Kultur, Sprache und Wirtschaft geboten. Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind deutsche Studierende der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Darunter im Sommer 2006 auch eine Gruppe von sechs Studierenden der Munich School of Management. Michael Schmutzler und Andreas Haas gehörten zu ihnen. Ihre Erfahrungen und Eindrücke haben sie in nebenstehendem Erfahrungsbericht zusammengefasst.

Stipendienprogramm des Chinese Scholarship Council

Im Herbst 2006 hat die LMU mit dem Chinese Scholarship Council (CSC) eine Kooperationsvereinbarung über ein Stipendienprogramm für chinesische Promotionsstudierende unterzeichnet. Der China Scholarship Council ist eine gemeinnützige Organisation, die sich zum Teil aus staatlichen Mitteln, zum Teil aus privaten Spenden finanziert. Er bietet chinesischen Studierenden bei einem Auslandsstudium und ausländischen Studierenden bei einem Studienaufenthalt in China finanzielle Unterstützung. So sollen Austauschprogramme in den Bereichen Bildung, Wissenschaft, Technik und Kultur sowie wirtschaftliche Kooperationen zwischen China und dem Ausland gefördert werden.

Die LMU-CSC-Kooperation beinhaltet zwei unterschiedliche Förderungsmöglichkeiten für die chinesischen Stipendiaten. Modell 1 entspricht einem Vollzeitstipendium für bis zu drei Jahre für solche Studierende, die an einer der beteiligten Fakultäten der LMU bei einem hiesigen Betreuer ihren Doktorgrad erwerben wollen. Modell 2 kann dagegen als „Sandwich-Programm“ bezeichnet werden. Hierbei werden die chinesischen Promotionsstudierenden grundsätzlich von einem Professor ihrer jeweiligen Heimatuniversität betreut. Das Stipendium deckt dann einen ein- bis zweijährigen Forschungsaufenthalt in Deutschland ab, der unter der Co-Betreuung eines Professors der LMU abläuft. Die Vielzahl der an diesem fakultätsübergreifenden Programm beteiligten Einrichtungen der LMU eröffnet den Stipendiaten ein breites Spektrum an Fächern im Bereich der Natur- und der Geisteswissenschaften. Auch die Munich School of Management engagiert sich im Rahmen der CSC-Kooperation und lädt hervorragende chinesische Promotionsstudenten ein sich zu bewerben.

Die Auswahl der chinesischen Stipendiaten muss hierbei immer gemäß der Devise „Qualität statt Quantität“ erfolgen. Auch

wenn es zugegebenermaßen in der Vergangenheit häufiger zu Problemen wegen mangelhafter Sprachkenntnisse und mangelnder wissenschaftlicher Qualifikation kam, so Matthias Hadesbeck, gelingt es der LMU nunmehr mit zunehmendem Erfolg in Zusammenarbeit mit ihren Partneruniversitäten besonders qualifizierte Bewerber nach München zu holen. Schließlich profitieren neben den Studierenden vor allem die Hochschulen selbst von qualitativ hochwertigen Studienprogrammen – die chinesischen Partner durch mehr Qualität in der Ausbildung und einen besseren Platz im innerchinesischen Ranking und die deutschen Partner durch besser ausgewählte und zielgenauer vorbereitete Studierende sowie durch Imagegewinn in China. Wenn zudem



sichergestellt werden kann, dass der wissenschaftliche Austausch nicht zur Einbahnstraße wird, sollte die Diskussion um brain drain oder brain gain nicht überstrapaziert werden. Nicht von ungefähr basiert die traditionelle chinesische Heilkunde auf der Balance von Yin und Yang.

Dr. Karin Stenke (International Relations Coordinator)

„Aufgrund der uneingeschränkten Deutschlandliebe, die uns von vielen Chinesen entgegengebracht wird, bietet die Zukunft wertvolle Chancen zur Zusammenarbeit, von der beide Länder äußerst stark profitieren können!“

Andreas Haas, Teilnehmer an der Summer School

Forschungsaufenthalt in Australien Professor Hans-Ulrich Küpper schildert seine Erfahrungen



Hans-Ulrich Küpper und seine Frau in Sydney

Australien ist ein in vieler Hinsicht faszinierendes Land. Deshalb war die Einladung zu einem Forschungsaufenthalt an der University of Sydney eine tolle Chance. Um den äußerst langen Flug erträglich zu gestalten, wählten meine Frau und ich den Hinweg über Peking und den Rückweg über Shanghai. Hierdurch lernten wir drei völlig verschiedene Großstädte kennen: anfangs die „Residenzstadt“ von China, die sich für die Olympiade 2008 auf das Feinste herrichtet, auf der Heimreise das sich ständig in Bewegung befindliche Wirtschaftszentrum mit seinen nie endenden Hochhäusern – und natürlich Sydney. Letztere gehört sicher zu den beeindruckendsten (und schönsten) Städten dieser Welt. Auf der einen Seite eine ungeheuer pulsierende echte Metropole mit über vier Millionen, aus vielen Ländern stammenden Menschen, auf der anderen Seite unzählbar viele tolle Wohnlagen und der direkte Zugang zu den weißen Stränden am Pazifik. Die Fähren nach Manly, Watson Bay oder Parramatta sind Teil des öffentlichen Verkehrssystems. Überall trifft man Deutsche, z.B. Absolventinnen der Fachhochschule Pforzheim, aber auch einen Australier, der im württembergischen Calw perfekt Schwäbisch gelernt hat.

Neben herrlichen Eindrücken der Landschaft, zu denen auch ein kurzer Ausflug in das Paradies von Hamilton Island bei den Barrier Reefs gehörte, waren die Erfahrungen an der Uni das Wichtigste. Vielfältige Treffen und Gespräche mit den Kollegen und PhD-Studenten ließen mich manche Vorteile unseres Hochschulsystems besser erkennen. Mir war bisher nicht so klar, wie viel stärker unsere Mitarbeiter in die Forschung eingebunden werden, wie wertvoll dazu unsere Seminare sind und wie wichtig dies später für unsere Verbindung zur Praxis ist. Vorträge zum Accounting, unserem Hochschulsystem und zu Business Ethics mündeten nicht nur in spannende Diskussionen, sondern boten die Gelegenheit, sich mündlich und – durch jeweils erwartete Papers – schriftlich in der anderen Sprache zu bewegen.



Vortrag in der Forschungsgruppe zu Business Ethics

Zum Eindrücklichsten gehörte die Musik. Mozart, Schubert und vor allem Bach erklangen ständig in den Radio-Klassiksendern. Durch zwei Konzerte des Sydney Symphony Orchestra mit europäischen Dirigenten und Solisten (u.a. Julian Rachlin) lernten wir das einmalige Opernhaus des dänischen Architekten Jørn Utzon kennen. Ganz besonders beeindruckten uns Richard Tognetti und das Australian Chamber Orchestra durch Bach und Hindemith. Es ist also nicht nur das Oktoberfest (dessen Klänge wir jeden Abend in der Nähe unseres Hotels auf den „Rocks“ hörten), sondern vor allem die klassische Musik, durch die unser Land weltweit wirksam ist.

*Hans-Ulrich Küpper
(Institut für Produktionswirtschaft und Controlling)*

www.controlling.bwl.uni-muenchen.de



1.350 neue Kollegen gesucht.

KPMG in Deutschland und KPMG in Großbritannien fusionieren: Dadurch entsteht bis Herbst 2007 mit KPMG Europe LLP das größte Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Europas – eine noch bessere Wahl für Ihre Karriere! Unser breites Dienstleistungsspektrum in den Bereichen Audit, Tax und Advisory bietet Ihnen interessante und herausfordernde Aufgaben sowie ausgezeichnete Perspektiven. Profitieren Sie von unserem ebenso umfassenden wie praxisbezogenen Weiterbildungsangebot sowie von den internationalen Karrieremöglichkeiten bei KPMG. 1.350 neue Kolleginnen und Kollegen werden ab 2007 unsere Teams unterstützen – seien Sie dabei!

Mehr Persönlichkeit. Mehr Erfolg.

Bewerben Sie sich unter www.kpmg.de/careers

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG

Nachwuchswissenschaftler im internationalen Wettbewerb

Hannes Wagner als Postdoc in Finance an der University of Oxford und der London Business School

zum Assistant Professor, der einen Arbeitsvertrag über einen beschränkten Zeitraum erhält. Während dieser Zeit muss der Assistant Professor durch wissenschaftliche Leistungen nachweisen, dass er der akademischen Welt dauerhaft angehören sollte. Gelingt ihm dies, so wird er zum Associate Professor befördert, der in vielen Fällen über so genannte Tenure verfügt. Tenure bedeutet eine Anstellung auf Lebenszeit und ist insofern dem Beamtenstatus eines deutschen Professors ähnlich. Nach einigen Jahren und herausragender Leistung wird der Associate Professor zum



Seit wenigen Jahren findet an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland ein fundamentaler Umbruch statt. Er betrifft die Frage, wie aus dem wissenschaftlichen Nachwuchs Professoren werden. Bis vor wenigen Jahren war dieser Weg meist noch übersichtlich strukturiert. Auf einen Diplomabschluss folgte die Promotion. Und an die Promotion schloss sich eine Habilitation an, eine Art Dissertation für Fortgeschrittene. Die Habilitation, die weltweit nur im deutschen Sprachraum existiert, hat das Ziel, den promovierten Studierenden zum vollwertigen Wissenschaftler heranreifen zu lassen.

Herausforderung durch internationalen Wettbewerb

Die Herausforderung, der sich dieses Modell stellen muss, stammt aus dem angelsächsischen Universitätssystem. Dort ist der Übergang vom Doktoranden zum vollwertigen Professor durch verschiedene Stufen des Professors geregelt. Ein Doktorand habilitiert nicht, sondern wird nach seiner Dissertation

Full Professor befördert. Die Mehrheit der Professoren in angelsächsischen Ländern sind deshalb keine Full Professors.

Umbruch in Deutschland

Seit einigen Jahren wird daran gearbeitet, dem wissenschaftlichen Nachwuchs den Zugang zur Hochschulkarriere zu erleichtern. Damit einher geht zumindest implizit eine Anpassung an das angelsächsische System, in dem dieser Zugang aufgrund der viel größeren Zahl der Assistant Professor leichter ist. Die deutsche Juniorprofessur beispielsweise verfolgt genau dieses Ziel. Dieser Umbruch ist jedoch nicht ohne Schwierigkeiten, denn nicht alle Fakultäten verfügen über die Möglichkeit, Juniorprofessuren einzurichten oder versprechen sich von der Abschaffung der Habilitation echte Vorteile. Zudem ist nicht klar, in welche Richtung die Entwicklung des deutschen Hochschulsystems gehen wird. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs bedeutet dies die Notwendigkeit, kreative neue Wege zu finden.



Hannes Wagner
vor Christ Church
College, Universität
Oxford; London
Business School

Kreative Wege für den wissenschaftlichen Nachwuchs

Eine neuartige Idee haben Hannes Wagner und ich gemeinsam umgesetzt. Bereits während seiner Promotion an meinem Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung hielt sich Hannes Wagner als Visiting Doctoral Student an der Saïd Business School der Universität Oxford auf. Der Aufenthalt brachte wissenschaftliche Kontakte und erste Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern in Oxford und an der London Business School. Beide Institutionen gehören mit der Professionalisierung ihrer Doktorandenausbildung und den angebotenen Master-Programmen zur Weltspitze. Die London Business School als eine der ältesten Business Schools Europas hat dabei eine deutlich längere Tradition als Oxford. Dies ist vielleicht für den einen oder anderen etwas überraschend. Im Gegensatz zu ihrer jahrhundertealten Mutteruniversität ist die Business School in Oxford kaum älter als zehn Jahre.

Postdoc als persönliche Herausforderung

Durch meine Kontakte gelang es Hannes Wagner, einen stipendienfinanzierten zweijährigen Forschungsaufenthalt als Postdoc in Finance (Finanzwirtschaft) an der Universität Oxford und der London Business School durchzuführen. Die Postdoc-Position erlaubt eine ausschließliche Konzentration auf die Forschungstätigkeit und ist zwischen Doktorand einerseits und Juniorprofessur bzw. Assistant Professor andererseits angesiedelt. Sie lässt es zu, Forschungsarbeiten ungestört und in höherer Geschwindigkeit zu realisieren. Dabei profitieren alle Seiten von der wissenschaftlichen Zusammenarbeit. Für Hannes Wagner bedeutet der Postdoc zudem, auf die sich rasch ändernden Rahmenbedingungen an deutschen und ausländischen Hochschulen flexibel reagieren zu können.

Von den Besten lernen

Nicht zuletzt profitiert auch die Fakultät für Betriebswirtschaft durch die wissenschaftlichen Kontakte und den Einblick in die bereits etablierten Strukturen der beiden sehr erfolgreichen englischen Institutionen. So führte Hannes Wagner im Dezember 2006 ein mehrtägiges Ökonometrieseminar für Doktoranden der Fakultät durch. Dabei stand das Arbeiten mit internationalen Kapitalmarktdaten im Vordergrund, die den Doktoranden in München ansonsten nicht zugänglich wären. Die Vorteile des Austausches gehen aber über die wissenschaftliche Ebene deutlich hinaus. Die erfolgreiche Einführung von Bachelor und Master bedeutet, dass sich die Fakultät für Betriebswirtschaft zukünftig sehr bewusst noch deutlich stärker dem Wettbewerb nicht nur mit Universitäten in Deutschland, sondern auch mit Business Schools im Ausland stellt. Dieser Wettbewerb besteht auf den Ebenen der Forschung, der Ausbildung und der Gewinnung von Studierenden und Wissenschaftlern. Das klare Ziel der Fakultät für Betriebswirtschaft ist es, sich auf all diesen Ebenen an den besten Institutionen zu orientieren. Das Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung verfolgt im Rahmen der Zusammenarbeit mit der University of Oxford und der London Business School dieses Ziel sehr konkret. Zugleich ermöglicht die internationale Zusammenarbeit Herrn Wagner als Nachwuchswissenschaftler unter optimalen Bedingungen den rasch komplexer und unübersichtlich werdenden Weg in eine wissenschaftliche Karriere erfolgreich zu begehen. Herr Wagner hält sich derzeit noch an der London Business School auf und ist dort gerne per E-mail zu erreichen (hwagner@london.edu). Er hat eine Vielzahl von internationalen akademischen Jobangeboten erhalten und wird ab September als Assistant Professor Mitglied des Finance Department an der Bocconi University in Mailand.



*Bernd Rudolph
(Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung)*

Einsatzmöglichkeiten von Absolventen am Beispiel der Siemens AG

„BWL ist nicht gleich BWL“ Breites Tätigkeitsfeld für Absolventen

Die betriebswirtschaftlichen Studiengänge führen an deutschen Hochschulen und insbesondere auch an der LMU München die Beliebtheitsrangliste für Studierende an. Ein Grund dieser Beliebtheit sind die vielen unterschiedlichen Einstiegsmöglichkeiten eines Absolventen der Betriebswirtschaft. Ob Einkauf, Marketing, Vertrieb oder Logistik, im Steuer- und Rechnungswesen, im klassischen Controlling, im Finance oder im Innovationsmanagement – dem Diplom-Kaufmann und dem Bachelor stehen viele Funktionen in fast allen Branchen offen.

Große Unternehmen und insbesondere Konglomerate aus der Wirtschaft spiegeln die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten eines Arbeitnehmers mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund in besonderem Maße wieder. Die im DAX notierte und weltweit zu den größten Elektronikkonzernen zählende Siemens AG mit Sitz in München ist ein solches Konglomerat. Finanz- und Immobiliengeschäfte oder eine hauseigene Unternehmensberatung zählen genauso zu den Betätigungsfeldern der Siemens AG wie die Produktion von Kernkraftwerken, Transportsystemen und medizinischen Geräten oder die Übernahme von Service-Dienstleistungen rund um IT-Fragen.

Einige der Absolventen der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München repräsentieren einen guten Querschnitt über die Vielfalt an unterschiedlichen Aufgabenbereichen eines BWLers anhand des Beispiels der Siemens AG.

Florian Habermann (LMU Management Alumni)

Heute Strategieberater. Morgen ins Management.

Activate your Future.



Siemens
Management
Consulting

Starten Sie Ihre Karriere als Inhouse-Berater bei Siemens Management Consulting.

International, Kultur übergreifend. In einem globalen Netzwerk von über 190 Ländern. So wie Lars Leber. Gemeinsam mit seinem Projektteam berät er heute das Senior Management der unterschiedlichsten Siemens Geschäftsbereiche weltweit. Ganz gleich ob Strategie, Post-Merger-Integration, Benchmarking oder Restrukturierung. Seine ganzheitlichen Lösungen sind gefragt, die den Geschäftswert des Unternehmens steigern. Und morgen? Nimmt Lars eine neue Herausforderung an. Im Management eines der weltgrößten Technologieunternehmen. Vielleicht dann in einem Projekt mit Ihnen als seinem Nachfolger bei SMC?

www.siemens.com/managementconsulting

SIEMENS

Einsatzmöglichkeiten von Absolventen am Beispiel der Siemens AG



Maria Lindinger
Senior Consultant
Siemens Management
Consulting (China)
(SMC)

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

SMC ist die Inhouse Strategieberatung der Siemens AG. Als Berater verantworte ich einzelne Module eines Projekts – die Themen reichen von Strategie und Umsatzsteigerung bis zu Kostensenkungsprogrammen.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Eingestiegen bin ich vor zweieinhalb Jahren als Consultant bei SMC in München. Meine Beratungsprojekte haben mich in die Türkei, nach Portugal, Indien, Südkorea und China geführt. China hat mich nicht mehr losgelassen, und so habe ich vor kurzem die Chance genutzt, fest in unser Peking Büro zu wechseln. Dort arbeite ich jetzt als Senior Consultant mit Fokus auf dem asiatischen Raum, insbesondere China. Besonders schätze ich die breite Geschäftsvielfalt bei Siemens. In jedem Projekt lerne ich neue Bereiche kennen – von der Energieübertragung über die Gebäudetechnik bis zum Schiffsbau. Und auch mein persönliches Netzwerk wächst mit jedem Projekt – und wird mir später bei der Entscheidung für den nächsten Karriereschritt helfen.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Nach mehreren praktischen Erfahrungen in mittelständischen Unternehmen war mir der Einstieg in einen großen Konzern mit vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten wichtig. Diverse eigenständige Projekte bei der studentischen Unternehmensberatung Academy Consult sowie beraterbezogene Praktika haben mich für die Beratungsarbeit begeistert. Bei SMC konnte ich diese beiden Aspekte kombinieren.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenausschreibung, Empfehlung)?

Zufällig über eine Praktikumsausschreibung an der Universität. Zu dem Zeitpunkt wusste ich nicht einmal, was eine Inhouse Beratung eigentlich ist.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Zum Teil ja, am meisten allerdings helfen mir die während des Studiums entwickelten „Soft Skills“: sich schnell neues Wissen aneignen, eigenständig strukturieren, Transfer von Erfahrungen auf neue Probleme etc.

Zu guter Letzt:

„Die Arbeit im Projekt umfasst sehr viel Kommunikation, Austausch auf allen Ebenen, vom Vertriebsmitarbeiter bis zum Top-Manager. Dies immer wieder in einem neuen Umfeld, mit neuen Leuten, neuen Problemstellungen zu meistern ist für mich der besondere Reiz und die Faszination der Beratungs- und Projektarbeit.“



Christian Eimannsberger
Geschäftsführer Siemens IT Solutions and Services Management GmbH; Kaufmännischer Leiter der Siemens IT Solutions and Services GSR D IO

Ursprünglicher Berufswunsch:
Lehramt, Musik

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Die GSR D IO ist eine Delivery-Abteilung, die IT- und TK-Betreiberleistungen für Groß- und Mittelstandskunden in Deutschland erbringt (ca. 100 Mio. Verrechnungsleistung mit ca. 600 Mitarbeitern an 15 Hauptstandorten, in 4 Gesellschaften). Meine Aufgabe ist die kaufmännische Leitung dieser Abteilung mit ca. 30 unterstellten Mitarbeitern. Daneben bin ich kaufmännischer Geschäftsführer der Siemens IT Solutions and Services Management GmbH, die als Outsourcing-Firma für IT- und TK-Betreiberleistungen in Deutschland tätig ist.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

- Einstieg in der Qualitätssicherung der Siemens AG für IT-Projekte (1991-1993)
- Mitarbeiter im Controlling der Siemens AG (1993-1996)
- Assistent einer Geschäftsgebietsleitung bei der ehemaligen Siemens Business Services (SBS) (1997-1998)
- Leitung Controlling für diverse Abteilungen der ehemaligen SBS (1999-2002)
- Kaufmännische Leitung für diverse IT/TK-Abteilungen innerhalb der ehem. SBS (2001-heute)
- seit Nov. 2006 zusätzlich Geschäftsführer der Siemens IT Solutions and Services Management GmbH

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Sofortiger Einstieg bei der Siemens AG nach Abschluss des Studiums

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenausschreibung, Empfehlung)?

Werkstudententätigkeit, Empfehlung

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Das Studium hat hervorragende Grundlagen für die Praxis abgegeben, viel betriebswirtschaftliches Wissen wird wohl unbewusst verwendet – mehr als Fachwissen haben aber gelernte Methodik, analytische Arbeitsweise und „das sich mit etwas intensiv auseinandersetzen“ geholfen, in der Praxis besser zurechtzukommen.

Zu guter Letzt: „Bleibe immer Mensch!“

Einsatzmöglichkeiten von Absolventen am Beispiel der Siemens AG



Adrian Betz
Diplomand
Automation & Drives (A&D),
Strategic Tasks Technology

Ursprünglicher Berufswunsch:
Archäologe

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Die Abteilung ist eine Stabsabteilung des Bereichsvorstandes und für die strategische Ausrichtung des weltweiten Innovations- und Technologiemanagements von A&D zuständig. Meine Aufgabe bestand darin, einen neuartigen Innovationsprozesses für radikale und disruptive Innovationen zu entwickeln und einzubinden.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Vor drei Jahren habe ich als Praktikant das erste Mal bei Siemens Corporate Technology gearbeitet. Im Mai werde ich als Consultant bei Siemens Management Consulting einsteigen. Dort habe ich die Möglichkeit, einige der Themen aus meiner Diplomarbeit konzernweit bei der Umsetzung zu begleiten.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Neben meinem Studium absolvierte ich noch einen Master of Commerce an der University of Sydney.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenausschreibung, Empfehlung)?

Durch Zufall und auf Empfehlung

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Ja, definitiv. In meinem Masterstudium und in meinen Praktika konnte ich lernen, mein fundiertes theoretisches Wissen von der LMU praktisch anzuwenden. Bei meinem Diplomarbeitsprojekt war das Gold wert.



Susan Bregenzer
Consultant / Projectmanager
Portfolio Strategy
Siemens IT Solutions and Services, Inc. (USA)

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Meine Abteilung verantwortet die globale Entwicklung und den Rollout der SieQuence Solution, unserer flexiblen IT-Outsourcing-Lösung. Meine Verantwortung liegt in der Entwicklung innovativer Methoden und Techniken, um Kundenanforderungen zu erfassen und daraus die richtigen Lösungselemente zu entwickeln. Ich arbeite zusammen mit Kollegen des zentralen Innovations-Managements in München, dem Innovations-Team in USA sowie mit einem Team der TU München.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Eingestiegen bin ich als Executive Assistant des Leiters des Outsourcing Geschäftsbereichs bei Siemens Business Services. Danach verantwortete ich als Channel Development Manager und Program Manager Network Services die Unterstützung unserer Kollegen in Italien, Spanien und Portugal im Portfolio Management.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Ich habe direkt bei Siemens angefangen.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenausschreibung, Empfehlung)?

Durch Teilnahme an einer Jobmesse in Nürnberg bin ich mit der Personalabteilung in Kontakt gekommen.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Ja, ich konnte die praktischen Kenntnisse und Erfahrungen (z.B. Projektmanagement) schnell einsetzen.

Zu guter Letzt: „Es gibt keinen, von dem Du nicht lernen kannst.“ (Dag Hammarskjöld)



May Weingarten
Marketing Manager
Automation & Drives, Industrial
Automation Systems, Sales and
Marketing, Marketing Promotion

Ursprünglicher Berufswunsch:
Konsumgütermarketing

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Die Abteilung betreut den Vertrieb sowie direkte Kunden und steuert sämtliche Marketingaktivitäten. Ich bin zuständig für den Bereich dezentrale Peripherie für Vertriebsregionen in Deutschland, Europa und Asien.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Vor meiner jetzigen Tätigkeit absolvierte ich das 2-jährige Siemens Graduate Program SGP (Management Trainee Programm) für Automation und Drives (Stationen in Marketing, Business Development und Consulting).

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Studium der BWL an der HU in Berlin bis zum Vordiplom, danach LMU. Während des Studiums freie Mitarbeit in einem Start-up-Unternehmen sowie Werkstudententätigkeit u.a. bei DaimlerChrysler und Siemens.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenausschreibung, Empfehlung)?

Während einer Werkstudententätigkeit bei Siemens Information and Communication Mobile (ICM, jetzt COM) habe ich vom SGP gehört und mich dann für dieses über das zentrale HR beworben.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Nicht so sehr das Wissen als vielmehr die Fähigkeit, mich in komplexe und umfassende Themen einzuarbeiten. Am nachhaltigsten bewährt hat sich das Wissen aus Seminaren.

Einsatzmöglichkeiten von Absolventen am Beispiel der Siemens AG



Franz Zeller
Junior Portfolio Manager
SFS EMEA Asset Management

Ursprünglicher Berufswunsch:
Investment Management

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Die Abteilung ist innerhalb der Siemens Financial Services (SFS) zuständig für das Asset Management des Leasingportfolios in Europa und Asien. Zu den wesentlichen Aufgaben eines Portfolio Managers zählen die Identifikation und Quantifizierung von Chancen und Risiken und die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Kurz vor Abschluss des Studiums begann ich, als Werkstudent bei Siemens Com Strategy zu arbeiten. Nach sechs Monaten habe ich mich auf meine aktuelle Stelle beworben und dort im September 2005 angefangen.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Während meines Studiums habe ich ein Semester an der Prager University of Economics studiert. Neben diversen anderen Tätigkeiten habe ich auch lange Zeit aktiv im LMU Management Alumni gearbeitet.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenanzeige, Empfehlung)?

Die Stelle als Werkstudent habe ich in einer Stellenanzeige im Internet gefunden. Meine aktuelle Stelle habe ich dann im Siemens Intranet entdeckt, als ich speziell bei SFS nach einer Stelle gesucht habe.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Ich konnte viel Wissen in der Praxis nutzen, insbesondere speziellere Vorlesungen (z.B. Risikomanagement).



Frank Ganserer
Senior Portfolio Manager Global
Markets
Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH (SKAG), München

Noch offener Wunsch:
Promotion

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Die SKAG verwaltet für institutionelle und private Investoren Vermögen in Spezialfonds, Publikumsfonds und Finanzportfolios. Das Portfolio Management Global Markets ist verantwortlich für das aktive und passive Management von Fixed Income Mandaten und die Durchführung des Currency Overlay Managements. Meine konkreten Aufgaben umfassen dabei u.a. das eigenverantwortliche Portfolio-Management für Spezial- und Publikumsfonds, die Ausarbeitung und Präsentation von Vorschlägen zur Immunisierung des Zinsänderungs- und Inflationsrisikos und die Entwicklung von Vorschlägen zu optionsbasierten Overlaystrategien.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

- 2000-2003: SFS, Treasury & Financing Services, Risk Advisory and Consulting, Consultant
- 2003-2005: SFS, Treasury & Financing Services, Financial Markets, Financial Manager
- 2005-2007: Siemens Capital Company LLC, Iselin NJ, USA, Financial Markets, Senior Risk Manager

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

2000: Bayerische Landesbank, München, Handels- und Depotservice

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenanzeige, Empfehlung)?

Allgemeines Imageplakat der Siemens Financial Services GmbH am Lehrstuhl von Professor Bernd Rudolph

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

In jedem Fall. Mindestens genauso wertvoll war aber auch die im Studium erworbene allgemeine Fähigkeit strukturiert und analytisch, manchmal auch akademisch an Fragestellungen heranzugehen.



Andreas Schmirler
Konzernberichterstattung
CF R 2

Ursprünglicher Berufswunsch:
Wirtschaftsingenieur

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Abteilung: Konzernabschluss (extern) und Management-Reporting (intern);

Aufgabe: Ergebnisrechnung Siemens Welt (intern)

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

- Nov. 2000 bis Juni 2003: Logistik-Controlling bei Com (ehemals ICN)
- Juli 2003 bis Sept. 2006: Kapitalfluss-/Geldsaldorechnung Siemens Welt bei CF (Corporate Finance)

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Ausbildung zum Industriekfm. bei Siemens-Nixdorf (92-94) (Stammhauslehre), dann BWL-Studium mit Werkstudententätigkeiten bei Siemens-Nixdorf und Diplomarbeit bei Siemens ICN

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Teilweise

Zu guter Letzt: „Mit gesundem Menschenverstand und logischem Denken ist fast jeder Job zu meistern, ob dieser dann auch Spaß macht, wird insbesondere durch ein angenehmes Arbeitsumfeld bestimmt. Bisher hatte ich damit sehr viel Glück!“

Einsatzmöglichkeiten von Absolventen am Beispiel der Siemens AG



Elisabeth Stephanie Sexl, geb. Pizzini
Real Estate Manager
Real Estate Management Business Administration (REM BA)
Siemens Real Estate (SRE), München

Ursprünglicher Berufswunsch:
Grundschullehrerin

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Die Siemens Real Estate (SRE) München ist der Immobilien Manager von Siemens und ein international agierender Spezialist für Büro- und gewerbliche Immobilien. Wir betreuen den Immobilienbestand von SRE und legen dessen strategische Ausrichtung fest. Aufgaben von REM BA sind u.a. Steuerung und Überwachung des Routinegeschäfts aller SRE-Einheiten (An- und Vermietung, Objektmanagement), Entwicklung von Standortkonzepten oder die Konzeption und Führung von Technoparks. Meine Aufgaben sind u.a. die Prüfung unseres Key Performance Indicator-Tools auf Revisionsfähigkeit und der Aufbau eines Portfolio-Modells, auch für internationale SRE Units.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

1998 begann ich als Referentin für das Portfolio Management betrieblicher Immobilien. Aufgrund meiner Tätigkeit erhielt ich einen Lehrauftrag im Masterstudiengang Projektmanagement mit den Schwerpunkten Portfolio Management und Immobilienbewertung an der Fachhochschule für Technik in Stuttgart. Von Mitte 1999 an betreute ich als Asset Managerin die Siemens Immobilien für Deutschland, Region Süd. Von 2001 bis 2003 war ich an verschiedenen Projekten unter anderem als Projektleitung und im Bereich Market Research beteiligt. Juli 2003 bis August 2006: Inanspruchnahme Elternzeit.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Nach meinem Studium arbeitete ich als Junior-Consultant bei Dr. Seebauer & Partner im Bereich immobilienbezogenes Consulting für institutionelle Anleger. Von 1996 bis 1998 war ich bei der Bankgesellschaft Berlin (Bavaria Immobilienconsult) für das Erstellen von Standortanalysen, Immobilienkonzepten und Publikationen zuständig. U.a. leitete ich das Projekt „Städtedatenbank“ und wirkte am Aufbau einer konzernweiten Objektdatenbank mit.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenanzeige, Empfehlung)?

Aufgrund einer Empfehlung eines Mitarbeiters von Siemens.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Absatzwirtschaft und Wirtschaftsgeographie waren insbesondere in Berlin sehr hilfreich. Aus „Öffentliche Wirtschaft und Verkehr“ waren v.a. Begrifflichkeiten und allgemeine Zusammenhänge nützlich.

Zu guter Letzt: Non quia difficilia sunt non audemus, sed quia non audemus difficilia sunt:

Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern es ist schwer, weil wir es nicht wagen.



Markus Struppe
Senior Management Berater
Siemens AG
Medical Solutions Global Solutions Consulting

Ursprünglicher Berufswunsch:
Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Wir beraten externe Kunden aus dem Gesundheitswesen u.a. zu folgenden Schwerpunkten: Strategische Konzepte zur Neuausrichtung oder Weiterentwicklung sowie deren organisatorische Umsetzung, Aktivitätenbasierte Kostenanalyse in klinischen Bereichen und Optimierung der Organisation und Leistungsprozesse.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Im Juni 2006 bin ich in die Abteilung als Senior Management Berater eingetreten.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

- 04/04 - 12/05: Vorstand Augenklinik am Marienplatz Verwaltungs AG und Geschäftsführer der Augenklinik am Marienplatz AG & Co KG (AaM), München
- 10/01 - 03/04: Mitarbeiter im Stab Planung & Controlling
- 07/1998 - 09/2001: Senior Berater bei Roland Berger Strategy Consultants, Bereich Corporate Development, München
- 07/1996 - 06/1998: Wissenschaftlicher Mitarbeiter im GSF - Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit GmbH, Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen (IGM), München
- 08/1996 - 02/1998: Freier Mitarbeiter der TNS Infratest Mobility, München
- 03/1995 - 06/1996: Geschäftsführender Gesellschafter der CityFloh München GmbH, München

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenanzeige, Empfehlung)?

Empfehlung eines Freundes

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Teilweise

Einsatzmöglichkeiten von Absolventen am Beispiel der Siemens AG



Alexander Tschentscher
Berater
Siemens CSP Consulting

Ursprünglicher Berufswunsch:
Projektmanager und Berater

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

CSP Consulting beschäftigt sich mit Beratungsprojekten spezialisiert auf die Supply Chain innerhalb des Siemens Konzerns. Kernaufgaben sind die Optimierung von Einkaufs-, Produktionsplanungs- und Logistikprozessen sowie die Realisierung von konzernweiten Bündelungsansätzen. Aktuell agiere ich als Berater mit Spezialisierung auf Maßnahmenentwicklung und Umsetzung zur Kostenersparnis und Design to Cost für Produktionsstandorte in Asien und Europa.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Nach dem Studium Eintritt in das Siemens Graduate Program, dort zwei Jahre Tätigkeiten im Einkauf und Projektmanagement für den Bereich Transportation Systems (TS). Danach: Strategischer Einkäufer in Braunschweig für TS Rail Automation, Assistenz der Einkaufsleitung in Paris und Projektmanager für TS Mass Transit Niederflurstraßenbahn Projekt Combino Lissabon.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Studium der BWL an der LMU, Werkstudententätigkeiten bei Siemens und Rodenstock, ein Jahr IT-Projektmanagement in New York, Freier Mitarbeiter bei ID Consult, Freier Mitarbeiter bei Vodafone.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenanzeige, Empfehlung)?

Erstkontakt durch frühere Tätigkeit (Werkstudent), Arbeit in den USA, dann Bewerbung und Stellenangebot.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Projektmanagement, Datenbankmanagement und IT-Wissen aus der Spezialisierung (Professoren Picot und Haas) sind bis heute wichtige Ansatzpunkte für die Prozessdefinition und den Ablauf der Projekte. Grundlagen der Wirtschaftsraumbildung und das Wissen über die asiatischen Räume haben oftmals geholfen kulturell bedingtes Geschäftsgebaren und Marktwachstum/-bedarfe einzuschätzen. Gerade Gründungsmanagement mit seinen vielen Facetten ist eine der Quellen für Lösungen und Hilfen im täglichen Beratungs-/Projektgeschäft.



Robert Zagel
Senior Manager „Projects & Strategic Business Field Planning“
Group Strategy (Siemens VDO)

Ursprünglicher Berufswunsch:
Pilot

Für was ist Ihre Abteilung zuständig und mit welchen konkreten Aufgaben sind Sie betraut?

Group Strategy berät den Bereichsvorstand von Siemens VDO in allen strategischen Belangen und arbeitet dabei mit den Strategieabteilungen der operativen Einheiten und der Regionen zusammen. Es geht um Geschäftsfeldplanung, Portfolio Management, Organisation, M&A, Prozesse und Market Intelligence. Ich betreue innerhalb der Abteilung die Funktion „Projects“, in der kurz-, mittel- und langfristige Themen bearbeitet werden. Zudem bin ich derzeit „acting“ für die strategische Geschäftsfeldplanung bei Siemens VDO verantwortlich.

Wie ist Ihr Werdegang innerhalb des Unternehmens?

Nach dem Abitur habe ich bei Siemens die „Stammhauslehre“ absolviert. Während meines anschließenden Studiums arbeitete ich in verschiedenen Bereichen im In- und Ausland (z. B. bei der internen Unternehmensberatung SMC oder im Controlling der Landesgesellschaft Südafrika). Meine berufliche Laufbahn bei Siemens startete ich dann 2002 im Projekt-/Produktcontrolling eines Geschäftszweiges bei Siemens VDO in Regensburg. Im Jahr 2005 wechselte ich dort schließlich zur Group Strategy.

Wie ist Ihr Werdegang, bevor Sie bei Siemens angefangen haben?

Direkt nach meinem Studium arbeitete ich für die Unternehmensberatung Accenture im Kundencluster „Communications & High Tech“. Leider habe ich dort kurz vor dem Platzen der Internetblase angefangen. Daher entschied ich mich bereits nach einem Jahr, wieder bei meinem früheren Arbeitgeber Siemens anzuheuern.

Wie sind Sie zu Siemens gekommen (z.B. Stellenanzeige, Empfehlung)?

Meinen ersten „echten“ Job bei Siemens bekam ich durch eine klassische Bewerbung auf eine offene Position.

Konnten Sie Ihr Wissen aus dem Studium in der Praxis umsetzen?

Eins zu eins lässt sich das im Studium erworbene Wissen in der Praxis wohl nicht immer umsetzen. Oftmals sind aber das grundsätzliche Wissen zu theoretischen Denkmodellen und die im Studium antrainierten analytischen Fähigkeiten hilfreich. Am besten konnte ich meine Erfahrungen aus dem einjährigen „Kooperationsprojekt Konzernmanagement“ (KOM-Projekt) bei Professor Werner Kirsch in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch GmbH einbringen. Hier haben mehrere Studenten praktische Problemstellungen als Berater bearbeitet. Besonders beeindruckend waren die Abschlusspräsentation vor der kompletten Geschäftsführung von Bosch sowie ein Kamingespräch mit dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Professor Marcus Bierich.

first Mover in der Alumni-Arbeit

Alumni-Netzwerk setzt deutschlandweit Maßstäbe

Im Juli 2003 gründete die Fakultät für Betriebswirtschaft das Ehemaligen-Netzwerk LMU Management Alumni. Der gemeinnützige Verein hat sich hervorragend entwickelt: Inzwischen haben sich bereits über 1.300 ehemalige Studierende und etwa 70 Unternehmen zu einer Mitgliedschaft entschlossen. Weitere über 4.000 Personen sind im erweiterten Netzwerk registriert. Der Verein kann dank der guten Entwicklung die Fakultät für Betriebswirtschaft bereits umfangreich unterstützen: Im Jahr 2006 hat das Netzwerk unter anderem verschiedene Seminare und die Ausstattung von Seminarräumen mit insgesamt 53.000 Euro fördern können. Dies konnte nur aufgrund einer hohen Identifikation der Mitglieder des Netzwerkes LMU Management Alumni mit ihrer alma mater und den innovativen Ideen des Vereins gelingen. Unter anderem zwei Instrumente erhöhen diese Identifikation: Der Mitgliedsausweis des Netzwerkes LMU Management Alumni und das Partnerprogramm TOP-BWL.

Partnerprogramm TOP-BWL

Das Partnerprogramm TOP-BWL bringt hervorragende Studierende mit exzellenten Unternehmen in Kontakt. Die Idee ist, Praxiskontakte für Studierende zu erleichtern und eine Hilfestellung beim Übergang vom Studium in das Berufsleben zu leisten. Die Fakultät wählt zweimal im Jahr die Studierenden aufgrund ihrer Studienleistungen aus. Sie werden eingeladen, die folgenden drei Semester an dem Programm teilzunehmen. Die Auswahl erfolgt zu 80% nach der Notenleistung mit dem abgeschlossenen Vordiplom. 20% der Studierenden werden auf Empfehlung der Institute ausgewählt.

Mitgliedsausweis

Das Ehemaligen-Netzwerk hat in Kooperation mit der 4students AG einen Mitgliedsausweis gestaltet, der den Alumni zahlreiche zusätzliche Vergünstigungen bietet. Der Ausweis ermöglicht den Mitgliedern des Netzwerkes zum einem, sich bei den regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen und Treffen unkompliziert und schnell auszuweisen – beispielsweise am jährlich stattfindenden BWL-Fakultätstag oder an den Weiterbildungsangeboten der LMU München (LMU Professionell Development). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, bei den über 2.500 Kooperationspartnern der 4students AG vom Kino bis zum Friseur deutschlandweit exklusive Rabatte zu erhalten. Um diese in Anspruch zu nehmen, müssen die Mitglieder bei der Bestellung den Mitgliedsausweis mit dem card4you-Logo vorzeigen. Sie erhalten dann die entsprechende Ermäßigung oder Zusatzleistung. Die 4students AG übernimmt als Service-Dienstleister die Abwicklung des Kartenprojekts.



„Das Programm TOP-BWL ist eine tolle Sache und eine sehr gute Chance für die Teilnehmer, hervorragende Unternehmen kennen zu lernen und frühzeitig Kontakte zu den Unternehmensvertretern zu knüpfen.“



Ich selber konnte vor einiger Zeit über das TOP-BWL Programm ein Praktikum bei dem Partnerunternehmen Nexolab GmbH – BMW Group machen und war im Anschluss neben dem Studium als Werkstudentin in diesem Unternehmen tätig. So konnte ich das Unternehmen sehr gut kennen lernen und nach Abschluss meines Studiums als Consultant in das CRM Team von Nexolab fest einsteigen.

Inzwischen nehme ich wieder an den Veranstaltungen des Programms teil: als Unternehmensvertreterin.“

Uta Strumann, Consultant im Competence Center Customer Relationship Management, Nexolab GmbH - BMW Group

Bachelor-Studierende beraten Existenzgründer Schlüsselqualifikation ODEON Business Planning Course mit großem Erfolg durchgeführt

„Finanzplan schreiben statt Weihnachten feiern“, solche Aussagen von Studierenden unterstreichen das große Engagement der Teilnehmer des ersten ODEON Business Planning Course im WS 2006/07. Der Kurs wurde zum ersten Mal im Rahmen der Schlüsselqualifikation für Bachelor-Studierende im Auftrag der Fakultät durchgeführt. Und wie beim Einführen eines jeden neuen Konzeptes, war es für beide Seiten ein aufregendes Experiment.

Es war jedoch ein Experiment mit sehr erfreulichen Ergebnissen: 380 Studierende erarbeiteten über 80 Businesspläne. Das Besondere dabei – die Ideen stammen von realen Existenzgründern, die von den Studierenden beraten wurden. In dem begleitenden Seminar erlernten die Studierenden die theoretischen Grundlagen zur Erstellung eines Businessplanes. Unter der Anleitung von Assistenten und studentischen Tutoren erhielten sie kontinuierliches Feedback. Dieser Einsatz sicherte trotz der großen Teilnehmerzahl eine individuelle Betreuung.

In feierlichem Rahmen wurden zum Abschluss aus den über 80 studentischen Teams die vielversprechendsten Geschäftspläne prämiert. Professor Dietmar Harhoff zog in seiner Ansprache ein positives Resümee. Für ihn war es ein besonderes Anliegen, dass die Businesspläne keine „Papierprojekte“ sind, sondern dass die Studierenden reale Einblicke in die Praxis gewinnen. Zudem sei es wichtig, die Studierenden schon frühzeitig für das Thema Selbstständigkeit zu sensibilisieren.

Professor Bernd Huber, Rektor der LMU, sprach in seinen Eröffnungsworten vom „Mut zur Selbstständigkeit“. Als weiterer hochkarätiger Gast sprach Staatsminister Erwin Huber. Als Alumnus der LMU sei sein Interesse an den Aktivitäten der Universität sehr groß. Insbesondere



Die ersten Absolventen des Curriculums „Personalmanagement – Umgang mit Humankapital in Unternehmen und Verwaltung“

Die Professoren Dieter Frey, Arnold Picot und Martin Schütte überreichen den ersten drei Absolventen des Curriculums „Personalmanagement“, Martin Rost, Bernardette Landwehr und Lars Branscheidt, ihre Zertifikate. Das Curriculum wurde von Frey, Picot und Schütte initiiert und wird seit dem WS 2004/05 in Zusammenarbeit mit der TUM angeboten. Es richtet sich an Studierende aller Fakultäten, die Interesse für die Themen Humankapital und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung haben. Dozenten sind Vertreter der betriebswirtschaftlichen und psychologisch/pädagogischen Fakultäten beider Universitäten sowie Unternehmerpersönlichkeiten. Das Curriculum besteht aus zwei Pflichtvorlesungen „Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung“ (WS) und „Unternehmertum und Innovation“ (SS), die mit einer Klausur abgeschlossen werden können, sowie einer Reihe von frei wählbaren Zusatzveranstaltungen aus einem definierten Angebot. Das Zertifikat erhält, wer beide Klausuren bestanden und 12 weitere Leistungspunkte aus den Zusatzveranstaltungen erworben hat. Das Programm ist mit ca. 400 Studenten pro Semester sehr beliebt. www.iom.bwl.uni-muenchen

solch innovative Konzepte verdienen eine Unterstützung. Anerkennende Worte fand auch Rolf Christof Dienst, Gründer und Partner der Wellington Partners Venture Capital und LMU Ehrensensator: „Für wirklich gute Ideen findet sich immer Geld“. Er ermutigte die Teilnehmer zur Existenzgründung und bestätigte mit dem Blick auf Leistungen der Studierenden, dass es an der LMU nicht an Ideen mangelt. Auch Hermann Steindl vom Büro für Existenzgründung beglückwünschte die Studierenden.

Das Team um die Existenzgründerin Kathrin Schirmer, die Studierenden

Spring], Konstantinova, Hyusein und Gräf, belegte den ersten Platz. Die Autorin bietet Biographien für Privatpersonen und Unternehmen an. Den zweiten Preis erhielt ein innovatives Geschäftskonzept für eine Steuerkanzlei. Platz drei belegte das Konzept für ein Dienstleistungsangebot für die Flugabfertigung. Die Palette der Geschäftsideen reichte von Unternehmensberatungen über technologische Innovationen bis hin zu Theater- und Filmprojekten.

Im Anschluss an die Preisverleihung fand im Lichthof ein Umtrunk statt.

Jeannine Sütterlin (ODEON)



32. Münchener Marketing-Symposium Fit for Service – Erfolgreich im Dienstleistungswettbewerb

Für die ca. 450 Tagungsgäste des 32. Münchener Marketing-Symposiums setzte Gastgeber Professor Anton Meyer am 14. Juli 2006 Impulse für den zukunfts-trächtigen Dienstleistungssektor: Guest Speaker aus Wissenschaft und Wirtschaft beleuchteten die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven.

Dr. Gerhard Florin (Executive Vice President und General Manager International Publishing, Electronic Arts) gab einen Einblick in die Computerspielebranche, welche die Transformation vom Produkthersteller hin zum Dienstleistungsunternehmen gerade vollzieht. Zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Service Encounter-Forschung referierten die Mitarbeiterinnen des Instituts für Marketing Dr. Nina Specht und Sina Fichtel in ihrem Vortrag zu den „Augenblicken der Wahrheit“. Ulrich Kenemann (Operations Director, Lands End GmbH) berichtete direkt aus dem operativen Geschäft und gab so spannende und

interessante Anregungen an das Publikum weiter.

Dr. Gerd Backes (Geschäftsführer, Sigma-Aldrich Chemie GmbH) zeigte in seinem mitreißenden Vortrag anhand vieler Beispiele, wie es sein Unternehmen – obgleich in einer typischen Industriebranche tätig – zu einem echten Vorreiter des Dienstleistungsmarketing gebracht hat.

In Ergänzung hierzu lieferte Hans-Norbert Topp (Vorstand Vertrieb, Sixt AG) eindrucksvolle Erkenntnisse aus der täglichen Praxis einer klassischen „Service-Company“.

Als Abschlussredner der diesjährigen Tagung zeigte Professor Axel Thallemer (Vorstand Institut Space & Design und Leiter Industrial Design, Universität für industrielle und künstlerische Gestaltung Linz) in seinem multimedialen Vortrag zum Thema „Von der industriellen Langlewile zum Serviceerlebnis“ anhand zahlreicher Beispiele, wie echte „customer experiences“ geschaffen werden können.

Das 33. Münchener Marketing-Symposium findet am 13. Juli 2007 statt.
www.marketingworld.de

Best Brand College Starkes Branding braucht innovative Ideen

Zum zweiten Mal war am 07.02.2007 die best brands Preisverleihung mit einem fachlichen Tageskongress in den Räumlichkeiten der LMU verbunden. In Kooperation mit Gastgeber Professor Anton Meyer vermittelten hochkarätige Referenten in universitärer Atmosphäre unter dem Motto „Starkes Branding braucht innovative Ideen“ die neuesten Entwicklungen und zukünftigen Trends in den Bereichen Markenforschung und Markenführung. So stellten Professor Anton Meyer (als Vertreter des Center on Global Brand Leadership) und Dr. Nina Specht (geschäftsführende Gesellschafterin der ServiceLust GmbH) unter dem Motto „People Branding“ die Bedeutung des Mitarbeiters als Markenbotschafter heraus. Des Weiteren referierte Alexander Schill (Geschäftsführer und Partner Serviceplan Gruppe) über die Macht kreativer Werbung, Siegfried Högl (Sprecher der Geschäftsführung GfK Marktforschung) über die Fragestellung, wie man zur „best brand“ wird, sowie Dr. Andrea Malgara (Geschäftsführer SevenOne Media Service) über die Zukunft multimedialer Kommunikation. Schließlich ging Michael Krautwald (Geschäftsführer Sales, SevenOne Media GmbH) in seinem Vortrag „The Future is Now – Vision wird Realität“ auf neue Entwicklungen in der Medienbranche ein.

Als Key Note Speaker traten der international renommierte Experte auf dem Gebiet des Konsumentenverhaltens Michael R. Solomon, Ph.D. (Haub School of Business at St. Joseph's University, Philadelphia) und Prof. Dr. Dae Ryun Chang, (Yonsei University, Seoul) als weiterer Vertreter 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

Wahl von Arnold Picot zum Klassensekretär der Bayerischen Akademie der Wissenschaften

Die Bayerische Akademie der Wissenschaften wurde 1759 von Kurfürst Maximilian III. Joseph gegründet, der ihr die Aufgabe übertrug, „alle Sachen mit Ausnahme der Glaubenssachen und politischen Streitigkeiten ... zu Gegenständen der Untersuchung zu nehmen“. Ihr Arbeitsprogramm wird weitgehend durch die ordentlichen Mitglieder bestimmt. Diese sind zwei Klassen zugeordnet – der Philosophisch-historischen, der aus unserer Fakultät neben Professor Arnold Picot auch die Professoren Eberhard Witte und Wolfgang Ballwieser angehören, und der Mathematisch-naturwissenschaftlichen. Zum 01.01.2007 wurde Professor Arnold Picot zu einem der beiden Sekretäre der Philosophisch-historischen Klasse gewählt – das erste Mal in der Akademiegeschichte, dass ein Betriebswirt diese Funktion ausübt. Zu den wichtigsten Aufgaben der Sekretäre zählen die Organisation und Steuerung der Arbeit in der jeweiligen Klasse, sie sind Mitglieder des Akademievorstands, der die Akademie als Ganzes leitet, und sie betreuen die Kommissionen der Akademie, in denen langfristige Forschungsprojekte durchgeführt werden. Zurzeit unterhält die Akademie 39 Kommissionen mit ca. 300 Mitarbeitern sowie zwei fächerübergreifende Arbeitsgruppen; sie ist bei einem Haushalt von 32 Mio. Euro mit Abstand die größte der insgesamt sieben wissenschaftlichen Akademien der Bundesrepublik.



Christian Hofmann erhält Ruf nach Mannheim



Die Universität Mannheim erteilte Professor Christian Hofmann einen Ruf auf die Professur für Controlling/Management Accounting. Christian Hofmann war von 1992-2001 Mitarbeiter von Professor Küpper am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling. Nach seiner Habilitation lehnte er einen Ruf an die Universität Innsbruck auf eine Professur für betriebliches Rechnungswesen ab und übernahm den Lehrstuhl für Controlling an der Universität Hannover. 2004 wechselte er an die Eberhard Karls Universität Tübingen. Derzeit ist er dort als Professor für Unternehmensrechnung und Controlling tätig ist.

Gunther Friedl erhält Ruf an die TU-München



Einen Ruf auf die Professur für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität München erhielt Professor Gunther Friedl. Von 1998-2004 war Gunther Friedl als Doktorand bzw. Habilitand bei Professor Küpper am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling tätig und ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Controlling der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Neue internationale Kooperationspartner

Zwei neue Kooperationsabkommen erweitern die internationalen Kontakte. Studierende der Munich School of Management können ein Auslandssemester nunmehr auch an der Aarhus School of Business und an der Solvay Business School der Université Libre de Bruxelles verbringen.

www.irc.bwl.uni-meunchen.de



Martin Plendl, Dominic Socher, Jörg Wiese, Wolfgang Ballwieser

Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung

Das Institut für Rechnungswesen und Prüfung von Professor Wolfgang Ballwieser und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte prämiieren mit dem Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung jährlich herausragende Forschungsleistungen aus dem Gebiet der Wirtschaftsprüfung. Jörg Wiese wurde für seine herausragende Dissertation mit dem Thema „Komponenten des Zinsfußes in Unternehmensbewertungskalkülen – theoretische Grundlagen und Konsistenz“ ausgezeichnet. Den Preis für die beste Diplomarbeit erhielt Dominic Socher für seine exzellente Ausarbeitung der „Bilanzierung von Goodwill nach IFRS – Konzept, Probleme, Empirie“. Im Anschluss an die Preisverleihung fand bei einem Empfang im Lichthof der Universität ein reger Gedankenaustausch zwischen Preisträgern, Laudatoren und Gästen statt.

Internationaler Dissertationspreis für Karin Heinrichs



Karin Heinrichs hat für ihre Arbeit „Urteilen und Handeln – Ein Prozessmodell und seine moralpsychologische Spezifizierung“ den Dissertation Award der Association of Moral Education 2006 erhalten. Der Preis wurde auf der Jahrestagung dieser wissenschaftlichen Gesellschaft, die jährlich abwechselnd in Europa und USA tagt, im Juli 2006 in Fribourg/Schweiz überreicht. Die Arbeit stellt eine Konzeption vor, um Hypothesen zu erfolgreichem Handeln im beruflichen Alltag theoretisch begründet zu formulieren und entsprechend empirisch

zu untersuchen. Anwendungsbedingungen des Modells werden vor allem für Entscheidungs- und Planungshandlungen diskutiert – und dabei insbesondere unter der Perspektive des moralischen Handelns im Beruf strukturiert.

Projekte des Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung

Im Hinblick auf die Themen Einführung einer Kostenrechnung an bayerischen Universitäten und Bewältigung der steigenden Studierendenzahlen arbeitet das Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) unter der Leitung von Professor Hans-Ulrich Küpper derzeit

an folgenden beiden Projekten mit hoher Relevanz für die Universitäten.

Einführung der Kostenrechnung an bayerischen Universitäten

Entsprechend dem neuen Bayerischen Hochschulgesetz und dem Innovationspakt beschlossen die bayerischen Universitäten die Einführung einer Kostenrechnung als Teil eines universitären Hochschulrechnungswesens. Deren gemeinsames Fachkonzept baut auf den „Greifswalder Beschlüssen“ der deutschen Universitätskanzler auf und wurde 2006 von einer Arbeitsgruppe aus Hochschulvertretern unter Beteiligung des IHF unter Leitung von Dr. Weichselbaumer von der TU München erstellt. Gegenwärtig wird ein darauf aufbauendes Umsetzungskonzept vorangetrieben, das ebenso wie die konkrete Umsetzung von Professor Hans-Ulrich Küpper und seinen Mitarbeitern begleitet wird.

Steigende Studentenzahlen

Zur Bewältigung der steigenden Studentenzahlen und zur Umsetzung des hierfür von Bund und Ländern abgeschlossenen „Hochschulpakts“ wurde vom Bayerischen Wissenschaftsministerium zusammen mit den Universitäten und Fachhochschulen ein umfassender Maßnahmenkatalog erarbeitet. In Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsministerium konnte das IHF durch die Berechnung der Kapazitätsauslastungen und der Prognose des Bedarfs an Studienplätzen hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Das von einem Lenkungsausschuss, dem neben der Spitze des Ministeriums und der Hochschulen einschließlich des Rektors der LMU-Professor Hans-Ulrich Küpper angehörte, empfohlene Konzept bildete die Grundlage für einen Beschluss der Bayerischen Staatsregierung.

Nach diesem sollen bis 2012 in Bayern bis zu 38.000 zusätzliche Studienplätze geschaffen werden. Auch an der genaueren Abschätzung des zusätzlichen Personal- und Finanzbedarfs wirkt das IHF mit.

Ansprechpartner

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
Geschäftsstellenleitung
Dr. Anke Jaros-Stur-
hahn
Büro Eva Lebert
Elisabeth Leeb
Monika Röcklmeier
Adresse Ludwigstraße 28 VG/EG
80539 München
Telefon (089) 2180-3152 / -2228/
-2213 / -3977
Fax (089) 2180-3153
E-Mail dekanat@bwl.uni-muen-
chen.de
Internet www.bwl.uni-muenchen.de

LMU Management Alumni

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

International Relations Center (IRC)

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

Fakultätsüber- greifende Einrichtungen

Center for Digital Technology and Manage- ment

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
Telefon (089) 289-28459
Fax (089) 289-28459
E-Mail weber@cdtm.de
Internet www.cdtm.de

ODEON Center for Entrepreneurship

Direktoren Prof. Dietmar Har-
hoff, Ph.D.
Prof. Dr. Bernd Rudolph
Geschäftsführer M a r t i n
Heibel
Adresse Kaulbachstraße 45 / II
80539 München
Telefon (089) 2180-5605
Fax (089) 21 0-6284
E-Mail odeon@odeon.uni-muen-
chen.de
Internet www.odeon.uni-muen-
chen.de

Center on Global Brand Leadership München

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

Zentrum für Internetforschung und Medienintegration (ZIM)

Koordinator Prof. Dr. Thomas
Hess
Adresse Institut für Wirt-
schaftsinformatik
und Neue Medien
Ludwigstr. 28 VG/II
80539 München
Telefon (089) 2180-6391
Fax (089) 2180-13541
E-Mail thess@bwl.uni-muenchen.
de
Internet www.zim.lmu.de

Institute

Institut für Rechnungswesen und Prüfung

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

Institut für Finance & Banking

Professor Prof. Dr. Ralf Elsas
Adresse Ludwigstraße 28 RG/V
80539 München
Telefon (089) 2180-2757
Fax (089) 2180-3607
E-Mail ifb@bwl.uni-muenchen.de
Internet www.bank.bwl.uni-muen-
chen.de

Ansprechpartner

Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship

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

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

Professor Prof. Dr. Thomas Hess
 Adresse Ludwigstraße 28 VG/II
 80539 München
 Telefon (089) 2180-6390
 Fax (089) 2180-13541
 E-Mail wim@bwl.uni-muenchen.de
 Internet www.wim.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Kommunikationsökonomie

Professor Prof. Dr. Tobias Kretschmer
 Adresse Schackstraße 4/III
 80539 München
 Telefon (089) 2180-6270
 Fax (089) 2180-16541
 E-Mail ice-sekr@bwl.uni-muenchen.de
 Internet www.ice.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling

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

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
 80539 München
 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) 2180-22 1
 Fax (089) 2180-2016
 E-Mail kmf-sekretariat@bwl.uni-muenchen.de
 Internet www.kmf.bwl.uni-muenchen.de

Impressum

Herausgeber: Fakultät für Betriebswirtschaft / Forum Münchner Betriebswirte e.V. (FMB)
 Redaktion: Dr. Anke Jaros-Sturhahn, Fakultät für Betriebswirtschaft
 Florian Habermann, FMB

Thomas von Eggikraut-Gottanka, Fakultät für Betriebswirtschaft
 Lektorat: Dr. Renate Bugyi-Ollert
 Gestaltung: Eberhard Wolf

Bilder: Coribs GmbH (Titelbild, S. 6)
 Marcus Simon, LMU (S. 8)
 Pressestelle LMU München
 Sodapix (S. 13)
 PHOTODISK (S. 24, 29)
 Rolf Bewersdorf (S. 26)
 fotalia (S. 41)
 Friedrich Schmid (S. 44 - 47)

Wollen Sie nur von A nach B?

*Oder das ganze
Alphabet kennen lernen?*

Haben Sie schon einmal festgestellt, dass die Lebensläufe vieler Führungspersönlichkeiten alles andere als geradlinig verlaufen sind? Bei Deloitte kommt das auch öfter vor. Beispielsweise kann bei uns aus einem Wirtschaftsprüfer durchaus ein erfolgreicher Consultant werden. Denn in den interdisziplinären Teams, die wir für unsere Kunden bilden, haben alle immer wieder die Möglichkeit, einen Blick über den Tellerrand zu werfen. Das hat viele Pluspunkte: Jeder lernt von jedem und einige finden dabei sogar in einem ganz anderen Metier ihre wirkliche Passion. Und das Beste daran: Man kann dann auch in diesen Bereich wechseln und dort Karriere machen.

Denn als eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften lassen wir unseren Mitarbeitern gerne alle Türen offen. Davon profitieren auch unsere Kunden. Von Mitarbeitern, die geradeaus denken können. Aber auch um die Ecke.

Wenn Sie mehr über uns und Ihre Karrieremöglichkeiten bei Deloitte wissen möchten, finden Sie die wichtigsten Infos auf unserer Website: www.deloitte.com/careers

Und wann kommen Sie auf den Punkt?

Deloitte.

100 Jahre
Denken an Morgen.

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung • Consulting • Corporate Finance •

Fakultät für Betriebswirtschaft – Munich School of Management

Ludwig-Maximilians-Universität München

Ludwigstr. 28 – 80539 München – Telefon: (089) 2180-2213 – Fax: (089) 2180-3153

dekanat@bwl.uni-muenchen.de – www.bwl.uni-muenchen.de