



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Munich School of Management Magazine

Das Magazin der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München ////////////// 2016

Stark in Forschung und Lehre – eine aktive Fakultät 2016 präsentiert sich

Spannende Forschungsprojekte
Masterprogramm auf Wachstumskurs
Fakultätstag und vieles mehr ...



EUROPEAN MASTER IN MANAGEMENT TRIPLE DEGREE

FAST FACTS

- A **2-year general management master** for students holding a Bachelor's degree
- A **triple degree** based in France, Germany and the United Kingdom
- Access to **global networks**
- Specialise in **Corporate Finance, Strategy & Change or Corporate Development**
- Alternate **academic periods** with **in-company internships**
- Study and learn in up to **4 countries**

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



freuen Sie sich auf eine neue Ausgabe des „Munich School of Management Magazine“ und informieren Sie sich über die Vielfalt der Aktivitäten unserer Fakultät in den letzten Monaten!

Ein Highlight war sicherlich unser 11.

BWL-Fakultätstag am 14. November 2015, der unter dem Motto „Erfolgsfaktor Mittelstand“ eine Vielzahl von Teilnehmern zu spannenden Vorträgen und Diskussionen im Plenum und in den Cluster-Veranstaltungen lockte. Einen ausführlichen Bericht hierzu sowie zu weiteren interessanten Veranstaltungen und Neuigkeiten finden Sie im vorliegenden Heft.

Als forschungsstarke Fakultät können wir auf vielfältige Forschungsprojekte zurückblicken, aus denen auch im letzten Jahr hochrangige nationale und internationale Publikationen und Beiträge zu wissenschaftlichen Konferenzen und Symposien im In- und Ausland sowie renommierte Preise hervorgegangen sind. Lassen Sie sich auch in diesem Jahr von der Vielfalt der Forschungsthemen in den verschiedenen Clustern und Instituten beeindrucken!

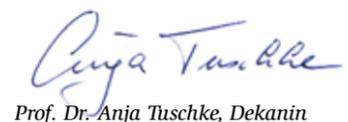
Weiterentwickelt hat sich auch das Lehrangebot der Fakultät. So ist im europäisch ausgerichteten Masterprogramm „European Master in Management“ die Lancaster University Management School neben der emlyon business school und der LMU München als dritter Partner hinzugekommen. Mit Hilfe der Initiative „Digitaler Campus Bayern“ der bayerischen Staatsregierung führt die Fakultät für Betriebswirtschaft zudem gemeinsam mit der Fakultät für Mathematik, Informatik und Statistik und dem Institut für Informatik der LMU München zum Wintersemester 2016/2017 das konsequente Masterprogramm „Media, Management and Digital Technologies“ (MMT) ein. Als interdisziplinäres und vollständig englischsprachiges Programm bildet der MMT-Studiengang hochqualifizierte Nachwuchskräfte für die Medien- und Internetbranche im Schnittfeld zwischen Medien, Management und digitalen Technologien aus. Neue innovative Lehrkonzepte, international ausgerichtete Inhalte wie auch enge Kooperationen

mit Unternehmen verbessern das Angebot zusätzlich. Die internationale Ausrichtung, gute Studienbedingungen in München sowie das Angebot einer gleichsam forschungs- und praxisorientierten Lehre tragen sicherlich entscheidend zu den sehr guten Rankings bei, die die Fakultät für Betriebswirtschaft wie auch die LMU im letzten Jahr wieder erhalten haben. So findet beispielsweise nach dem Hochschulranking 2015 der Zeitschrift „WirtschaftsWoche“ nach Ansicht der Personalverantwortlichen die beste Ausbildung im Fach Betriebswirtschaftslehre an der LMU statt. In einem Ranking des Fachmagazins „Times Higher Education“, das jedes Jahr weltweit Universitäten bewertet, belegt die LMU den Platz 29 von insgesamt 800 gerankten Universitäten und führt damit die Liste der deutschen Universitäten mit großem Vorsprung an.

Lassen Sie mich an dieser Stelle aber nicht nur auf ein erfolgreiches und ereignisreiches Jahr zurückblicken, sondern auch einen Blick nach vorne werfen. Auch im nächsten Jahr will die Fakultät ihre Forschungsstärke ausbauen und das existierende Lehr- und Serviceangebot weiterentwickeln. Hierzu ist die punktuelle Ergänzung der Fakultät durch weitere W2-Professuren vorgesehen, die sich speziell an ambitionierte Nachwuchswissenschaftler richten. Geplant ist auch die Weiterentwicklung unserer bisherigen Cluster-Organisation in insgesamt acht Cluster: *Accounting, Finance & Insurance, Marketing & Strategy, Technology & Innovation, Information Systems & Digital Business, Leadership & Human Resources, Health Care Management, Human Resource & Management Education*. Damit werden die in der letzten Zeit stark ausgebauten Felder „Innovation“ sowie „Leadership & Human Resources“ zukünftig in zwei bzw. drei Cluster aufgeteilt. Dies erlaubt eine bessere fachlich-inhaltliche Bündelung der Institute, Professuren und Forschungsstellen der Fakultät.

Ich darf Sie nun herzlich dazu einladen, die vorliegende Ausgabe des „Munich School of Management Magazine“ zu nutzen, um einige unserer aktuellen Aktivitäten kennenzulernen – unabhängig davon, ob Sie sich als Studierende, Praktiker oder Wissenschaftler für uns interessieren. Ihnen allen wünsche ich eine interessante, anregende und unterhaltsame Lektüre und freue mich, Sie jetzt schon zu unserem **12. BWL-Fakultätstag am 10. November 2017** einzuladen.

Ihre



Prof. Dr. Anja Tuschke, Dekanin

Editorial 3

FORSCHUNG 7

Forschungsprojekt: Kundentriebene Preismechanismen 8
 Launch der taxindex.de-Homepage 10
 5th Doctoral Summer Program in Accounting Research (SPAR) 11
 IKT-induzierter Wandel in der Industrie 12
 Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik 14
 Routinedatenforscher tagen an der LMU 15
 WHO-Studie: Handlungsbedarf bei Krankenhausfällen 16
 Jobwechsel weckt den Kampfgeist 17
 Der Prozess kollektiven Verhaltens 18
 Duale Berufsausbildung in Spanien 20
 Start-ups: Lohnt sich die Investition in eine Personalfunktion? 22
 Spannende Forschung am Institut für Marketing 23
 Warum Aufsichtsräte auch Strategieberater sein müssen 24
 Wirtschaftspresse und Informationsverarbeitung am Kapitalmarkt 26
 Innovatives Potenzial von Auszubildenden 28
 Accounting Research Workshop 32
 Jahrestagung der Wirtschafts- und Berufspädagogik in München 34



24 *Gilt die klassische Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat noch? Oder entwickelt sich der Aufsichtsrat immer mehr zum Strategieberater? Eines der spannenden Forschungsprojekte der Fakultät beschäftigt sich mit dieser Fragestellung!*

18

Wie beeinflussen individuelle Eigenschaften die kooperative Verhaltens-tendenz? Ein Forschungsprojekt der Organizations Research Group untersucht diese Fragestellung!



34

Wissenschaftler treffen sich in München – die Jahrestagung der Professoren der Wirtschafts- und Berufspädagogik als ein Beispiel für viele!



Motiv Beratung: ©Truefelpix/Fotolia.com

36

Der European Master in Management begrüßt die Lancaster University Management School im Triple-Degree-Program!



38

Media, Management and Digital Technologies – ein neuer Masterstudiengang kombiniert Inhalte aus der BWL und der Informatik.



56

Mehr als 450 Gäste verfolgten beim 11. BWL-Fakultätstag spannende Diskussionen im Plenum sowie in den Cluster-Veranstaltungen!



LEHRE 35

EMM 2.0: Mit neuem Partner weiter auf Wachstumskurs 36
 Media, Management and Digital Technologies (MMT) 38
 Executive Master of Insurance 40
 Executive Master of Human Resource Management 42
 Digitalisierung der Lehre im Betrieblichen Rechnungswesen 44
 XI. Summer School on Accounting 45
 Deutsche Bank@LMU 46
 Master of Science: Convincing Political Stakeholders 48
 Lehre@LMU an der Fakultät 49
 Tutoren – ein vielseitiger Job mit Vorbildfunktion 51
 Bericht über die Tutorenschulung 53
 Best Paper Awards am Institut für Leadership und Organisation 53
 BWL in Theorie und Praxis am IUC 54

FAKULTÄT 55

11. BWL-Fakultätstag: Erfolgsfaktor Mittelstand 56
 World Risk and Insurance Economics Congress Munich 2015 58
 41. Münchener Marketing-Symposium 60
 Always Ahead: Festschrift für Prof. Anton Meyer 61
 Es lebe der Sport 63
 ISTO und ORG freuen sich auf Professoren Khashabi und Claussen 63
 European Association for Research in Industrial Economics (EARIE) 64
 Zweites Munich Insurance Symposium zu Big Data im Versicherungsgeschäft 66
 Herausragende Abschlussarbeiten 2015 68
 Förderung von Auslandssemestern durch Deutschland-Stipendien 69
 Deutschlandstipendium: der doppelte Förderer 70
 Promovenden des Sommer- u. Wintersemesters 71
 Persönlichkeiten innerhalb einer Gemeinschaft – LMU Alumni 74
 Übergabe des EFI-Jahresgutachtens 2016 77

INTERNATIONAL 79

Chicago's Manufacturing Renaissance – Berufliche Bildung im Industriebetrieb	80
ISTO-Doktoranden beim NBER-Meeting in Stanford	81
Risk Management für Afrika	82
Wiedersehen in Atlanta	83
Zehn Jahre Wipäd-Team	84
Erfahrungen als Assistant Professor an der University of Iowa	86
Internationale Einladungen	88
Betriebswirtschaftliche Steuerlehre: Praxiserfahrungen im Ausland	89
CSR-Seminarteilnehmer reisen nach Japan	90
Internationale Gastwissenschaftler am MRIC	92

PRAXIS 93

Die IBC Digital Challenge	94
Die Arbeitswelt der Zukunft	95
Eleza.org – ein Start-up aus dem CDTM	96
Unternehmensbesteuerung in der Unterhaltungs- und Medienbranche	98
Spannende Praxis am RWP	99
Trainee-Initiative in Zusammenarbeit mit absolventa GmbH	100
Praxisorientierte Veranstaltungen am IUC	101

DIVERSES 102

Kurz gemeldet: Neuigkeiten aus der Fakultät	102
Fakultätseinrichtungen	106
Impressum	106

80

*Reicher an Wissen
und Erfahrungen –
von internationalen
Konferenzen und
Einladungen
profitieren alle.*

**96**

*Von der Idee zum
funktionierenden
Prototypen in 5 Tagen –
Ergebnis ist ein NPO als
neueste Ausgründung
des CDTM!*

**102**

*Preise, Auszeichnungen und gute
Rankings – Herzlichen Glückwunsch
allen Beteiligten!*

FORSCHUNG

*Vom IKT-induzierten Wandel der Industrie
über Preismechanismen, Steuern und Big Data
bis hin zu Berufsausbildung, Jobwechsel und
Krankenhausfälle – Lassen Sie sich von der
Stärke und Vielfalt der Forschungsaktivitäten
der Fakultät beeindrucken!*

Abgeben von Preisentscheidungen an Kunden

Forschungsprojekt: Kundengetriebene Preismechanismen



Kundengetriebene Preismechanismen ermöglichen Käufern die Beeinflussung ihres Kaufpreises. Zwei prominente Beispiele sind *Pay What You Want (PWYW)* und *Name Your Own Price (NYOP)*. Unternehmen, die PWYW verwenden, überlassen ihren Kunden vollständig die Entscheidung darüber, wie viel sie für ein Produkt oder eine Dienstleistung bezahlen wollen – im Extremfall zahlt der Kunde nichts. Bei NYOP geben Kunden ein Preisangebot ihrer Wahl ab, das aber nur dann vom Verkäufer akzeptiert wird, falls es über dem geheimen Mindestpreis des Verkäufers liegt. Da Kunden bei PWYW und NYOP in den Preissetzungsprozess involviert sind und den endgültigen Preis einer Transaktion (teilweise) bestimmen, werden diese Preisformate auch als partizipative Preismechanismen bezeichnet. Beide Preismechanismen haben in den letzten Jahren substantielle Aufmerksamkeit in der Forschung erfahren und es finden sich viele Beispiele aus der Praxis, die zeigen, dass das Abgeben von Preissetzungsmacht an Kunden eine erfolgreiche Strategie sein kann. Sowohl PWYW als auch NYOP wurden bislang häufig im Bereich des Ertragsmanagements („Revenue Management“) zum Verkauf überschüssiger Kapazitäten eingesetzt. Zum Beispiel vermarktet *Humble Bundle* seit 2010 erfolgreich Bündel von Computerspielen im PWYW-Verfahren.¹ Neben dem bekannten Beispiel der *Rockband Radiohead* gibt es viele weitere Einzelbeispiele von Restaurants, Hotels, Museen oder den Zoos in Münster und Augsburg, die diesen Mechanismus zeitweise oder dauerhaft einsetzen. Der NYOP-Mecha-

nismus wurde wesentlich von Priceline.com vorangetrieben und in den USA patentiert – die Marktkapitalisierung der Plattform für den Verkauf von Flugtickets, Hotelzimmern und Leihwagen beträgt heute mehr als 60 Mrd. US\$.² Daneben gibt es zahlreiche weitere Beispiele, wie eine Variante von eBay-Auktionen mit „Preisvorschlag“-Option oder das myOffer-Angebot der Lufthansa zum Verkauf von Upgrades in die Premium Economy bei Langstreckenflügen, die zeigen, dass das Preisformat zunehmend im Markt verwendet wird.

Dennoch sind sowohl die Motive für Verkäufer, einen solchen Mechanismus zu verwenden, als auch das Verhalten von Konsumenten in diesen Preismechanismen noch nicht ausreichend verstanden. Dieses Verständnis ist zum einen wichtig, um Implikationen für die optimale Anwendung von PWYW und NYOP abzuleiten, zum anderen können Konsumenten dabei unterstützt werden, bessere Entscheidungen in solchen Preisformaten zu treffen. Schließlich können Regulierungsbehörden über die Effizienz und Wettbewerbswirkung dieser Mechanismen informiert werden. In einem DFG-geförderten Forschungsprojekt untersuchen das *Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte* (Prof. Martin Spann) gemeinsam mit dem *Seminar für Wirtschaftstheorie* (Prof. Klaus Schmidt) daher theoretisch und experimentell die Stärke und Kausalität von Einflussfaktoren, wie beispielsweise Zahlungsbereitschaften, Kosten, Marktstruktur und soziale Präferenzen, auf das Käufer- und Verkäuferverhalten in diesen Preismechanismen.

¹ <http://cheesetalks.net/humble/>

² <https://beta.finance.yahoo.com/quote/PCLN/key-statistics>

³ <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2014.1946>

⁴ <http://vhbonline.org/preise-foerderung/best-paper-award/aktuelle-preistraeger-2015/>

⁵ http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2604050

Ein bereits abgeschlossenes Teilprojekt beschäftigt sich hierbei speziell mit PWYW. Konkret wurden in diesem Projekt die Einflussfaktoren auf die Bereitschaft und Höhe freiwilliger Zahlungen von Käufern im Rahmen von PWYW untersucht. Weiterhin wurden die Auswirkungen von verschiedenen Wettbewerbssituationen auf die Profitabilität von PWYW-Verkäufern gegenüber traditionellen Festpreisverkäufern betrachtet. Für den entsprechenden Forschungsartikel, der in *Management Science* publiziert wurde,³ haben Prof. Klaus M. Schmidt, Prof. Martin Spann und Robert Zeithammer den VHB Best Paper Award erhalten.⁴ Die Ergebnisse zeigen, dass Kunden positive Preise (Preise größer null) aufgrund einer Präferenz für eine faire Nutzenaufteilung und Kostendeckung des Anbieters zahlen. Für Anbieter, die aufgrund eines exklusiven Angebots eine monopolistische Marktposition innehaben, kann PWYW auch dauerhaft profitabel sein. Außerdem sind Kunden aufgrund strategischer Überlegungen dazu bereit, höhere Preise zu bezahlen, wenn sie einen Anbieter (z.B. ein Restaurant) im Markt behalten wollen. Unternehmen, die wiederholt mit ihren Kunden interagieren, weil sie z.B. in der Nachbarschaft sind, können daher höhere Zahlungen erwarten. Die Ergebnisse implizieren weiterhin, dass PWYW erfolgreicher von kleinen Unternehmen und Institutionen angewendet werden kann sowie für Produkte, die durch geringe marginale Kosten gekennzeichnet sind. Dazu gehören digitale Produkte, Dienstleistungen oder kulturelle Angebote, wie z.B. Museen oder Konzerte. Auch als Marketingstrategie kann PWYW für Verkäufer sinnvoll sein, um Aufmerksamkeit zu erlangen und eine hohe Marktdurchdringung zu erreichen.

Diese Implikation wird in einem Folgeprojekt aufgegriffen, welches derzeit von Florentin Krämer, Prof. Klaus M. Schmidt (beide Seminar für Wirtschaftstheorie), Prof. Martin Spann und Lucas Stich (beide Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte) durchgeführt wird.⁵ Kundengetriebene Preismechanismen sind aufgrund ihrer partizipativen und innovativen Natur für viele Kunden attraktiv und erzeugen häufig positive Mundpropaganda und vorteilhafte Presseberichte. Folglich können PWYW und NYOP ein wirksames Instrument sein, um zusätzliche Nachfrage zu generieren. In ähnlicher Weise können beide Preismechanismen genutzt werden, um die Nachfrage nach komplementären Produkten zu steigern. Zum Beispiel hätte Radiohead möglicherweise eine höhere Profitmarge nur für das Album erzielen können, wenn sie ihr Album über einen traditionellen Festpreis verkauft hätten. Allerdings waren sie durch die Verwendung von PWYW und der damit verbundenen größeren Werbewirkung in der Lage, viele neue Anhänger zu gewinnen und die Nachfrage nach komplementären Produkten (z.B. Merchandising und Konzerttickets) zu steigern. Das Folgeprojekt trägt zum besseren Verständnis kundengetriebener Preismechanismen bei, indem es die folgenden Fragen adressiert: Wie beeinflussen zusätzliche Vorteile (z.B. positive Mundpropaganda), die durch PWYW und NYOP erzeugt werden, das Verkäufer- und Käuferverhalten in Monopol- und Wettbewerbsmärkten? Können solche zusätzlichen Vorteile auch endogen entstehen? Wie auch im ersten Teilprojekt werden diese Fragestellungen

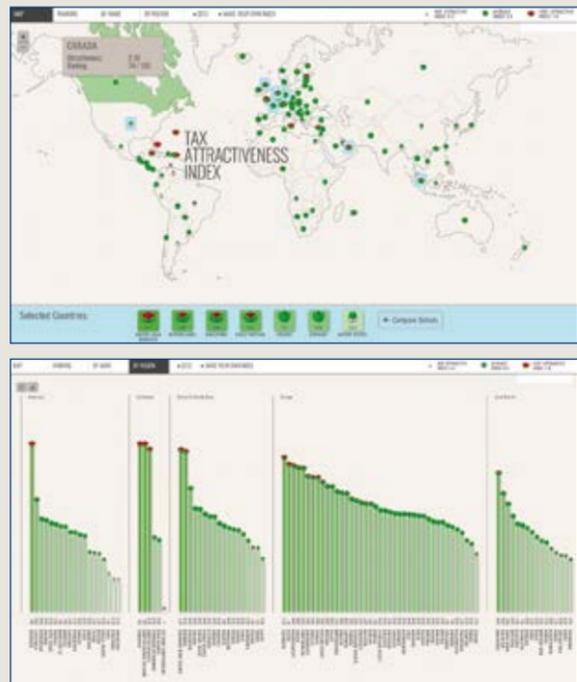
gen durch den Einsatz von ökonomischen Laborexperimenten im MELESSA (Munich Experimental Laboratory for Economic and Social Sciences) unter kontrollierten Bedingungen untersucht. Dies ermöglicht die Identifikation von kausalen Effekten, die das Verhalten von Verkäufern und Käufern in kundengetriebenen Preismechanismen beeinflussen.



Teilnehmer eines Experiments im Experimentallabor MELESSA.

Aus der erfolgreichen Publikation des ersten Teilprojekts heraus ist ein weiteres Projekt entstanden. Der Thieme-Verlag (Thieme Publishers), marktführender Anbieter von Büchern, Zeitschriften, elektronischen Medien, Dienstleistungen und Services rund um Medizin und Gesundheit, hat für die neue, fachübergreifende Open-Access-Zeitschrift „*The Surgery Journal*“ das PWYW-Preismodell gewählt. In der neu gegründeten Open-Access-Zeitschrift darf der Autor selbst entscheiden, welche Publikationsgebühr er für die Veröffentlichung als angemessen erachtet. Voraussetzung ist, dass ein Beitrag das sorgfältige Peer-Review-Verfahren erfolgreich durchlaufen hat. Die beiden beteiligten Institute der LMU haben die Einführung des PWYW-Preismodells unterstützt und werden das gesamte Projekt wissenschaftlich begleiten und auswerten. Ziel des gemeinsamen Projekts ist es zu verstehen, wie Autoren die Publikationsgebühren wahrnehmen und im Rahmen des PWYW-Modells beeinflussen. Dies ermöglicht es, sowohl Erkenntnisse zu PWYW in einem neuen Kontext zu gewinnen als auch praktische Einsichten zur bestehenden Open-Access-Debatte beizutragen. ■■■

Impact des Tax Attractiveness Index über die Grenzen der Wissenschaft hinaus Launch der taxindex.de-Homepage



Im Zuge der Globalisierung haben viele Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten und Investitionen verstärkt. Neben nichtsteuerlichen Gründen für Auslandsengagements, wie z.B. dem Marktzugang oder geringen Faktorpreisen, können auch Unterschiede aufgrund von international nicht harmonisierten Steuersystemen eine Rolle für Standortentscheidungen spielen. Die hohe Aufmerksamkeit, die einige internationale Unternehmen mit sehr geringen Steuerquoten (z.B. *Amazon*, *Apple*, *Google* und *Starbucks*) sowie die Initiativen der *OECD* und des *Bundesfinanzministers* zur Verhinderung aggressiver Steuerplanung erhalten, zeigt die hohe wirtschaftspolitische Bedeutung und den aktuellen Umbruch in der politischen Bewertung von Themen der internationalen Besteuerung.

Mit dem *Tax Attractiveness Index* leistet das *Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre* einen Beitrag zu dieser Diskussion, indem es die steuerliche Attraktivität von Ländern misst. Der Index besteht aus 20 Komponenten, die für die Steuerplanung internationaler Konzerne wichtige Faktoren quantifizieren. Dazu

zählen u.a. Körperschaftsteuersätze, Quellensteuersätze, Doppelbesteuerungsabkommen und Anti-Steuervermeidungsgesetze. Die Indexwerte sind zwischen 0 und 1 skaliert, wobei ein höherer Wert eine höhere steuerliche Attraktivität anzeigt. Durch die Breite abgedeckter Steueraspekte soll der Index auch Nicht-Steuerwissenschaftlern, z.B. aus den anderen BWL-Bereichen, der VWL oder der Soziologie, helfen, in empirischen Analysen für die steuerliche Attraktivität von Ländern zu kontrollieren.

Dr. *Andreas Dinkel*, Dr. *Sara Keller* und Prof. *Deborah Schanz* haben die Daten für 100 Länder weltweit und die Jahre 2005–2014 erhoben. Zudem wird der Index kontinuierlich aktualisiert und um den neuen Rechtsstand erweitert. Die Ergebnisse werden für die breite Öffentlichkeit visuell aufbereitet auf der Webseite www.taxindex.de bereitgestellt. Dort besteht auch die Möglichkeit, den Index selektiv aus den Teilkomponenten zusammenzustellen und die Daten für die eigene Nutzung herunterzuladen.

Der Tax Attractiveness Index ist sowohl in Wissenschaft als auch in Praxis und Politik auf große Resonanz gestoßen. Er erhielt auf nationalen und internationalen Fachkonferenzen (darunter beim Kongress der *European Accounting Association 2014* in Tallinn und der *American Accounting Association* in Atlanta), auf denen er vorgestellt wurde, positives Feedback, wie auch auf Tagungen und in Gesprächen mit Steuerpraktikern. In der Wissenschaft nutzen bereits national und international veröffentlichte Aufsätze den Tax Attractiveness Index als Datengrundlage (Beuselink et al. 2015, *Review of Accounting Studies*, 710–746; Schanz et al., *Review of Managerial Science*, im Erscheinen). Zudem veröffentlichte das US-Wirtschaftsmagazin *Forbes* einen Artikel über den Tax Attractiveness Index auf seiner Homepage (die letzte Ausgabe des *Munich School of Management Magazine* berichtete). // Andreas Dinkel & Stefan Huber

Eine ausführliche Beschreibung der Methodik und der Ergebnisse kann dem *arqus-Working Paper Nr. 143 „Measuring Tax Attractiveness Across Countries“* entnommen werden. (abzurufen unter www.arqus.info)

Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung richtet 5th Doctoral Summer Program in Accounting Research (SPAR) aus

Vom 13. bis 16. Juli 2015 nahmen insgesamt 26 Doktoranden aus neun verschiedenen Ländern am „5th Doctoral Summer Program in Accounting Research (SPAR)“ teil, das heuer erstmals an der Ludwig-Maximilians-Universität in München stattfand. Referenten waren:

- Prof. *Daniel W. Collins*, Professor and Director, PhD Program in Accounting, Henry B. Tippie Research Chair in Accounting, Tippie College of Business, University of Iowa, Iowa City/IA, U.S.A.;
- Prof. *Igor Goncharov*, Lancaster University, Management School, U.K.,
- Prof. *Laurence van Lent*, Full Professor of Empirical Research in Accounting, Department of Accountancy and CentER, Tilburg School of Economics and Management, Tilburg University, NL, und Herausgeber der *European Accounting Review*;
- Prof. *Edward J. Riedl*, Boston University, School of Management, Boston, U.S.A.; sowie
- Prof. *Thorsten Sellhorn*, LMU Munich School of Management, München; Prof. *Martin Glaum*, Prof. *Garen Markarian*, Jun.-Prof. *Maximilian A. Müller*, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Germany; *Harm H. Schütt*, PhD., LMU Munich School of Management.

Das Programm, ausgerichtet vom *Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP)* der LMU München und großzügig gefördert durch *EY (Ernst & Young)*, richtet sich an europäische Doktoranden im Externen Rechnungswesen und findet jährlich im Juli statt. Es beinhaltet theoretische, methodische und praktische Grundlagen, die für eine hochqualifizierte wissenschaftliche Forschung unerlässlich sind. Die Doktoranden haben darüber hinaus die Gelegenheit, ihr eigenes Forschungsprojekt ausführlich in Einzelgesprächen mit den Fakultätsmitgliedern zu diskutieren.

Inhaltliche Höhepunkte der diesjährigen Veranstaltung bildeten die Forschungsvorträge von Prof. *Dan Collins* und Prof. *Edward Riedl*, die Ausführungen des *European Accounting Review*-Herausgebers *Laurence van Lent* zum Veröffentlichungsprozess in internationalen Fachzeitschriften sowie der

Crashkurs in der Statistik-Software *Stata* sowie in *Ökonometrie* von *Igor Goncharov*.

Außerdem fand auch dieses Jahr wieder ein zusätzlicher Workshop, der „1st LMU Accounting, Auditing and Analysis Workshop“, statt. Insgesamt vier junge Accounting-Forscher hatten hier die Gelegenheit, ihre Arbeiten vorzustellen und mit den SPAR-Teilnehmern und erfahrenen Kollegen zu diskutieren. Trotz der straffen und anspruchsvollen Agenda gab es bei der Welcome Reception, in den Kaffeepausen, beim gemeinsamen Mittagessen und bei einem Abend im Café Reitschule am Englischen Garten reichlich Gelegenheit zum persönlichen Austausch sowie sehr viel Spaß! Anhand eines Feedback-Bogens wurde die Veranstaltung von den Teilnehmern ausnahmslos sehr positiv beurteilt. Das sechste SPAR wird voraussichtlich im Juli 2016 an der WHU stattfinden. // Julia Menacher



IKT-induzierter Wandel in der Industrie

1. Ausgangssituation

Im Rahmen einer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Studie zum Thema „IKT-induzierter Wandel“ beschäftigt sich die *Forschungsstelle für Information, Organisation und Management* (Prof. Arnold Picot, Stefan Hopf, Joachim Sedlmeir) in Zusammenarbeit mit der *Siemens AG*, *Fortiss* (An-Institut der TU München) und dem *Deutschen Dialog Institut* mit dem zunehmenden Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf die Wertschöpfungsstrukturen angestammter Industrien. Aufbauend auf einem im Jahr 2010/11 durchgeführten Forschungsvorhaben zum Thema „Mehr Software (im) Wagen – Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) als Motor der Elektromobilität der Zukunft“¹, geht die aktuelle Studie der erweiterten Fragestellung nach, welchen grundlegenden und übergreifenden Einfluss eine zunehmende IKT-Durchdringung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen auf etablierte industrielle Marktgefüge hat und haben wird.

Ziel dieses Forschungsvorhabens ist es zunächst, die disruptiven Potenziale der IKT-Durchdringung in etablierten Industriedomänen am Beispiel der (Elektro-)mobilität zu beleuchten. Ausgehend davon wird die Analyse auf die Logistikbranche und das verarbeitende Gewerbe erweitert, um zusätzlich zu branchenspezifischen vor allem auch übergreifende Veränderungen angestammter klassischer Industrien zu identifizieren. Die Ergebnisse des Projekts sollen insbesondere Vertretern aus der Politik und Industrie dazu dienen, sich auf konkrete Veränderungen vorzubereiten und mit diesem Wandel so umzugehen, dass die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gesichert und ausgebaut werden kann.²

2. IKT-induzierter Wandel als Herausforderung und Chance für die Wirtschaft

Die zunehmende IKT-Durchdringung verändert unsere Wirtschaft in einem Ausmaß, das inzwischen mit vorangegangenen Veränderungen im Zuge der Einführung der Dampfmaschine oder durch den Aufbau elektrischer Stromnetze verglichen wird. Die Abstraktion von physischen Atomen zu digitalen Bits auf Basis von stetig leistungsfähiger werdender IKT-Hardware und Software ermöglicht es zum einen, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse gänzlich neuartig und kundennäher zu gestalten; zum anderen kommt es gleichermaßen zu einer Intensivierung des globalen Wettbewerbs,

verbunden mit einer bisher beispiellosen Dynamik, die viele Unternehmen nicht nur überfordert, sondern gar in ihrer Existenz bedroht.

Die digitale Transformation von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen hat bisher vor allem im Business-to-Consumer (B2C) Bereich der Wirtschaft stattgefunden. Vielfach zitierte Beispiele sind insbesondere in der Musikindustrie mit dem Übergang vom Offline-Verkauf physischer Abspielmedien (z.B. CDs) zum Online-basierten, nutzungsabhängigen Streaming-Angeboten (z.B. Spotify) oder auch im Verlagswesen durch den Übergang von physischen zu elektronisch verfügbaren Publikationsformaten im Internet zu finden.

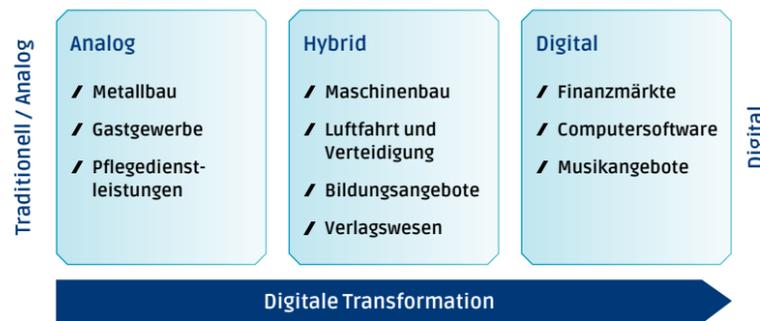


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Status quo der digitalen Transformation ausgewählter Industrien.

Im Business-to-Business-Bereich (B2B) hat diese Transformation in vielen Anwendungsfeldern dagegen erst begonnen. Als wesentlicher Treiber dieser Veränderung wird das Internet der Dinge, also die Ausstattung industrieller Maschinen und Produkte mit Sensoren und deren intelligenter Vernetzung, gesehen. Auf Basis dieser Vernetzung und komplementärer technischer Entwicklungen, vor allem im Bereich der Echtzeitdatenverarbeitung und Auswertung von großen Datenmengen (vgl. Big Data), werden schließlich neuartige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse möglich, die in den jeweiligen Branchen innovative Anwendungsszenarien ermöglichen (z.B. Industrie 4.0 im verarbeitenden Gewerbe), erhebliches Wachstumspotenzial bieten und letztendlich zu grundlegenden Veränderungen ganzer Branchen führen können.

Die digitale Transformation des industriellen Leistungsspektrums stellt etablierte Unternehmen vor enorme Herausforderungen. So ermöglicht eine virtuelle Abstraktion realweltlicher Prozesse und Leistungsbezüge

¹ Unter folgender URL abrufbar: http://www.fortiss.org/forschung/projekte/mehr_software_im_wagen/

² Teile des Artikels stammen aus dem Projektantrag.

Foto: ©ningo/fotolia.com

eine kundenorientierte Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen, die etablierte Branchengrenzen und Rollenmodelle oftmals grundlegend in Frage stellt. Für Mobilitätskunden steht beispielsweise häufig eher der schnelle Transport von A nach B im Vordergrund, als ein bestimmtes Transportmittel. Dies erfordert eine Integration verschiedener Mobilitätsangebote und damit gleichermaßen die Zusammenarbeit oder Veränderung des Leistungsportfolios etablierter Mobilitätsanbieter. Eine entsprechende Neuausrichtung ist nicht selten mit einer Selbstkannibalisierung bestehender Produkte und Dienstleistungen verbunden. So leisten sich Carsharing-Kunden beispielsweise oftmals kein eigenes Auto mehr. Zudem existieren auf Unternehmensebene meist erhebliche Pfadabhängigkeiten (z.B. Know-how, Investitionen in Produktionsanlagen), die eine kurzfristige und grundlegende Veränderung des Leistungsspektrums erschweren. Die Komplexität macht die digitale Transformation zu einer Aufgabe der Unternehmensspitze, deren Umsetzung letztendlich nur durch eine intensive und interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Funktionsbereiche gelingen kann.

3. Auswirkungen auf Geschäftsmodelle

Eine zentrale Aufgabe der Forschungsstelle im Rahmen des Projekts ist es, im Rahmen der digitalen Transformation bereits erkennbare und zu erwartende Veränderungen von Geschäftsmodellen aufzuzeigen. Als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und operativen Prozessen bildet das Geschäftsmodell einen geeigneten Analyserahmen, um zentrale Veränderungen anhand von drei Dimensionen zu beschreiben: Nutzenversprechen, Erlösmodell und Wertschöpfungsarchitektur.

Die Digitalisierung bietet Unternehmen neue Potenziale, aber auch immer mehr die Verpflichtung, ihr Nutzenversprechen, d.h. ihr Produkt- und Dienstleistungsspektrum, veränderten Kundenbedürfnissen oder auch neuen technischen Möglichkeiten anzupassen. Im Kontext der Automobilindustrie bedeutet dies beispielsweise, dass sich ein klassischer OEM vom Anbieter eines physischen Fahrzeugs mehr und mehr zu einem Daten- und Mobilitätsdienstleister verändern könnte, der zukünftig die Funktion eines Plattformbetreibers einnimmt, der durch die Entwicklung eines Mobilitätsökosystems verschiedene Transportanbieter (Omnibus-, Zug- und Luftverkehr) orchestriert und dabei neben der Koordination, Reiseplanung, Buchung und Umsetzung über ein einheitliches und übergreifendes, d.h. intermodales Abrechnungssystem für die verschie-



denen Mobilitätsdienste anbietet. Zentral ist dabei die kontinuierliche Verfügbarkeit, der Vorrat, insbesondere aber auch die Analysefähigkeit großer und sich dynamisch verändernder Daten aus den unterschiedlichen Mobilitätsbereichen.

Die Digitalisierung verändert auch grundlegend die Art und Weise, wie Unternehmen operieren, aber



Abbildung 2: Elemente eines Geschäftsmodells und Analyserahmen (vgl. Stähler 2002; Hass 2002).

auch mit ihren Kooperationspartnern interagieren. Somit werden auch tiefgreifende Veränderungen der externen und internen Wertschöpfungsarchitektur erwartet. Die mit dem digitalen Wandel einhergehenden sinkenden Transaktions- und Koordinationskosten können daher zu einer dynamischen (Re-)Konfiguration der inner- sowie überbetrieblichen Wertschöpfungsaktivitäten führen, was metaphorisch eine „Entgrenzung“ der Unternehmen mit sich bringen würde, indem vormals rigide, sequenziell gestaffelte Wertschöpfungsketten aufgebrochen werden und eine Umgestaltung zu dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken erfolgt. Für Unternehmen ergibt sich hierbei zudem das Potenzial, starre interne Gefüge zu lösen und flexible sowie problemorientierte interne Strukturen zu schaffen, die von einem hohen Grad an organisationaler Dynamik, Lernfähigkeit und Anpassbarkeit geprägt sind.

Schließlich bieten digitale Technologien den Unternehmen vollkommen neue Möglichkeiten zur Gestaltung und stärken Ausdifferenzierung von Erlösmodellen, um so flexible, an den jeweiligen Kundenspezifitäten angepasste Preis- und Abrechnungsmodelle anbieten zu können. Dies erlaubt ihnen neue Kombinationen von direkten und indirekten Erlösen bzw. einmaligen und Abonnementzahlungen. So sind für einen traditionellen Automobilhersteller beispielsweise anstatt der klassischen Fixpreis- oder Leasingfinanzierungen für die verkauften Fahrzeuge nutzungsabhängige Erlösmodelle denkbar, die sich auf die von den Kunden erhobenen, individuellen Nutzungsparametern ergeben. Alternativ könnte eine Mobilitätsdienstleistung auch ohne explizite finanzielle Gegenleistung angeboten werden – z.B. durch eine indirekte Bezahlung in Form von Werbung oder durch die Erhebung weiterer Nutzer- bzw. Nutzungsdaten.

4. Ausblick

Neben den ökonomischen Implikationen des IKT-induzierten Wandels, werden im Rahmen des Projekts insbesondere auch technische Aspekte des Wandels beleuchtet. Die Untersuchungen umfassen zudem einen Branchen- und Ländervergleich. Der vollständige Abschlussbericht wird im Sommer 2016 öffentlich zum Download zur Verfügung stehen. ///

Stefan Hopf & Joachim Sedlmeir

Auszeichnungen für wissenschaftlichen Nachwuchs auf der Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik in Zürich



In der Zeit vom 6. bis 9. September 2015 fand an der Universität Zürich die Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik statt. Im Rahmen der diesjährigen Preisverleihung für wissenschaftlich hervorragende Master- und Doktorarbeiten gingen Preise an zwei vom Institut für Wirtschaftspädagogik eingereichte MBR-Masterarbeiten: *Dipl.-Hdl. Holger Benninghoff*: „The Venture Creation Process from an Activity Theoretical Perspective“, und *Dipl.-Hdl. Michaela Wieth-Körprich*: „Modeling and Evaluating Students' Competencies in Reviewing Empirical Research Studies“. Die Urkunden sowie die zugehörigen Geldpreise werden von einem Kreis namhafter Gutachter im Namen der Käthe und Ulrich Pleiss-Stiftung vergeben.

Zugleich war das Team der Wirtschaftspädagogik mit Symposien und Einzelbeiträgen auf der Jahrestagung vertreten: Neben *Prof. Susanne Weber*, die zwei Symposien: „Intra- und Entrepreneurship als branchenübergreifende 21st Century Skills“ und „Branchenspezifische Kompetenzmodelle in der beruflichen Bildung“ organisierte, trugen *Holger Benninghoff & Susanne Ritter von Marx* vor: „Eine Analyse der Herausforderungen in der Vorgründungsphase unter Berücksichtigung der unternehmerischen Expertise“; *Karin Prinzing & Christine Weiß* (Kreuzer): „Misconceptions beim Business Planning“; *Sandra Bley, Michaela Wieth-Körprich & Susanne Weber*: „Kognitive Belastung bei der Bewältigung technologiebasierter authentischer Testaufgaben – Validierung von Aufgaben zur Sichtbarmachung von Intrapreneurship-Kompetenz“; *Josef Guggemos & Michael Schönlein*: „Entwicklung und Validierung eines Kompetenzmodells für das externe Rechnungswesen für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau“. ///

Susanne Weber

Aktuelle Methoden in der Gesundheitsforschung – Routinedatenforscher tagen an der LMU

Am 3. und 4. März 2016 fand an der Ludwig-Maximilians-Universität der 8. Methodenworkshop der Arbeitsgruppe Erhebung und Nutzung von Sekundärdaten (AGENS) statt. Die Veranstaltung sollte als Plattform dienen, um den Austausch methodischer und inhaltlicher Aspekte zur Analyse von Sekundärdaten im Gesundheitswesen (wie Routinedaten der Krankenkassen und Registerdaten) zu fördern. Die AGENS ist sowohl in der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMPP) als auch in der Deutschen Gesellschaft für Epidemiologie (DGEpi) als Arbeitsgruppe etabliert. Die Veranstaltung fand in Kooperation mit den Instituten für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen (HEM, Prof. R. Leidl) des Helmholtz Zentrum München (IGM) und der LMU sowie des Münchener Zentrums für Gesundheitswissenschaften (MC-Health) an der LMU statt.

Der Schwerpunkt der Veranstaltung lag auf der Validierung und Analyse von GKV-Routinedaten. Da über 85% der Patienten in Deutschland gesetzlich krankenversichert sind, ermöglichen die Abrechnungsdaten der gesetzlichen Krankenversicherung einen umfassenden Einblick in das reale Versorgungsgeschehen und die damit verbundenen Kosten. Sie bieten somit eine hervorragende Möglichkeit aktuelle Probleme in der Versorgung zu erkennen und somit erste Schritte für eine Verbesserung der Versorgungssituation der Patienten einzuleiten. Außerdem spielt die Erfassung, Analyse und Bewertung von Kostenaspekten der Versorgung vor dem Hintergrund steigender Gesundheitsausgaben eine immer wichtigere Rolle.

Seit der ersten Veranstaltung des Workshops im Jahr 2009 in Magdeburg ist die Zahl der Interessierten kontinuierlich gestiegen. Erstmals wurde in München die 100 Teilnehmer-Schwelle nicht nur erreicht, sondern mit rd. 150 Teilnehmenden deutlich

überschritten. Dies unterstreicht die zunehmende Relevanz der gesundheitsbezogenen Routinedatenforschung.

In 28 Vorträgen und auf 16 Postern wurden aktuelle Forschungsergebnisse vorgestellt. Besonders rege wurden die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung von Routinedaten diskutiert. Hierbei standen ihre Anwendung in wichtigen Bereichen der Versorgungsforschung, der Qualitätssicherung im Gesundheitswesen, sowie die Möglichkeiten der Validierung und die Vorstellung geeigneter Methoden zur statistischen Auswertung dieser Datengrundlage im Vordergrund. Neben GKV-Routinedaten fanden auch andere Sekundärdaten Beachtung. Eine eigene Session war der Registerdatenanalyse vorbehalten, in der z.B. die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung von Tumorregisterdaten für gesundheitswissenschaftliche Analysen diskutiert wurde. Außerdem wurden weitere Register, wie z.B. das Patientenregister des Deutschen

Schwindel- und Gleichgewichtszentrums in Großhadern sowie das KORA-Herzinfarktregister in Augsburg vorgestellt.

Dass die Bedeutung des Tagungsthemas auch in Zukunft deutlich steigen wird, zeigt auch die geplante Einrichtung eines Innovationsfonds zur Förderung der intensiven Forschung an Routinedaten in der Gesetzlichen Krankenversicherung im Jahr 2016. ///

Gundula Krack,
Werner Maier, Larissa Schwarzkopf



Oben: Prof. Reiner Leidl, Leiter der Institute für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen des Helmholtz Zentrums München und der LMU bei der Eröffnung der Tagung.



Mitte: Überreichung eines Buchpreises an den 100. Teilnehmer der Tagung, Mathias Arnold (LMU) durch den Session Vorsitzenden Dr. Holger Gothe.

Unten: Die gelungene Veranstaltung verdanken die Tagungsteilnehmer auch den Organisatoren Dr. Larissa Schwarzkopf und Dr. Werner Maier vom IGM am Helmholtz Zentrum München.

WHO-Studie:

Handlungsbedarf bei ambulant-sensitiven Krankenhausfällen in Deutschland

Die Qualität der ambulanten Versorgung in Deutschland steht auf dem Prüfstand: Ein kürzlich von der *Weltgesundheitsorganisation (WHO)* in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich *Health Services Management* veröffentlichter Bericht dokumentiert auf umfassende Weise die bisherigen Erkenntnisse sowie neue Studienergebnisse zu ambulant-sensitiven Krankenhausfällen in Deutschland, die – bei optimaler ambulanter Behandlungsqualität – als vermeidbar eingestuft werden und sich daher zu einem zentralen Qualitätsindikator für den ambulanten Sektor entwickelt haben.

Mehr als 5 Mio. der 18,6 Mio. Krankenhausfälle in Deutschland im Jahr 2012 waren ambulant-sensitiv. Medizinische Experten stuften 75 % dieser Fälle als tatsächlich vermeidbar ein: 20 % aller Hospitalisierungen in Deutschland im Jahr 2012 wären demnach durch rechtzeitige und angemessene ambulante Versorgung vermeidbar gewesen. Die kartographischen Analysen zeigen hohe ambulant-sensitive Hospitalisierungsraten in ländlichen Regionen, insbesondere im Osten Deutschlands, Nordrhein-Westfalen, im Saarland und im östlichen Bayern.

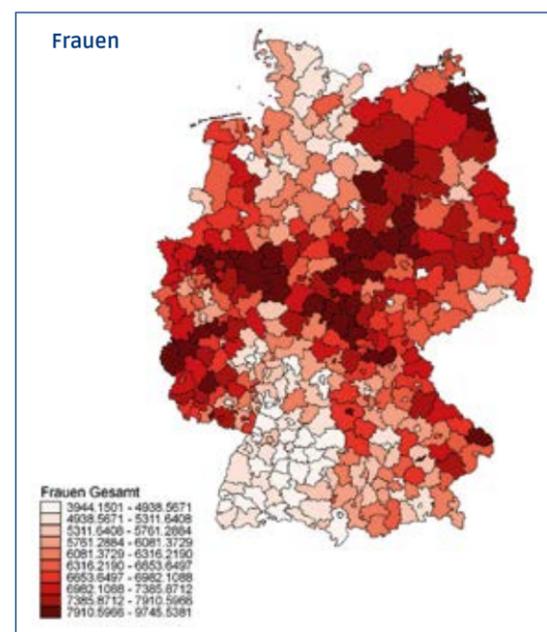
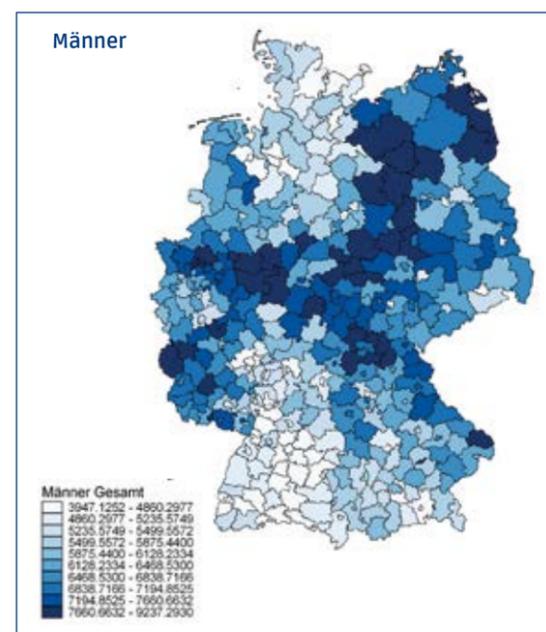
Unter den 22 häufigsten ambulant-sensitiven Diagnosen in Deutschland rangierte die Zahl ambulant-sen-

sitiver Krankenhausfälle deutschlandweit zwischen 36.000 Fällen für Zahn- und Mundhöhlenerkrankungen und 260.000 Fällen für ischämische Herzkrankheiten. Auf Basis eines für die Studie durchgeführten Stakeholder-Workshops wurde diskutiert, wie das Instrument der ambulant-sensitiven Krankenhausfälle zur Messung der Ergebnisqualität im Kontext des deutschen Gesundheitssystems genutzt werden kann und welche Strategien zur Reduktion der Fälle führen. Die teilnehmenden Ärzte gaben übereinstimmend an, dass die wichtigste medizinische Leistung zur Vermeidung ambulant-sensitiver Krankenhausfälle in einer Verbesserung des kontinuierlichen und koordinierten Managements chronischer Krankheiten liegt.

Der Bericht dokumentiert signifikanten Handlungsbedarf an einer tiefergehenden Analyse und erfolgreicher Vermeidung ambulant-sensitiver Krankenhausfälle in Deutschland. Die Netzwerke tatsächlich verantwortlicher Ärzte und anderer medizinischer Leistungsanbieter („Accountable Care“) müssen nun besser als zuvor identifiziert und systematisch darin unterstützt werden, die Ursachen ambulant-sensitiver Krankenhausfälle vor Ort zu verstehen und auf Basis effektiver Interventionen anzugehen. ///

Leonie Sundmacher,
Wiebke Schüttig,
Cristina Faisst &
Laura Schang.

Räumliche Verteilung gemittelter ambulant-sensitiver Krankenhausfälle auf Kreisebene in Deutschland, nach Geschlecht, altersstandardisiert, 2011.



Jobwechsel weckt den Kampfgeist

Gestern Kollege, heute Konkurrent: Wer den Arbeitgeber wechselt, fühlt sich zwei Unternehmen verbunden – und kämpft umso härter gegen seine frühere Firma, zeigt eine Studie von Prof. Thorsten Grohsjean.



Wer nach einem Jobwechsel mit seinem früheren Arbeitgeber konkurriert, strengt sich umso mehr an – es sei denn, die Ex-Kollegen sind mit im Spiel. Das zeigt eine Studie von Prof. Thorsten Grohsjean, die in der April-Ausgabe des *Academy of Management Journal* erscheint. Der Juniorprofessor für Strategie/Organisation in technologieintensiven Industrien am ISTO hat zusammen mit seinen Ko-Autoren Dr. Pascal Kober und Dr. Leon Zucchini anhand von Spielerwechseln in der amerikanischen Eishockeyliga untersucht, wie es sich auf die Leistungsbereitschaft auswirkt, wenn ehemalige Mannschaftskollegen auf einmal Konkurrenten sind. Diesen auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinenden Ansatz haben der Wirtschaftswissenschaftler und seine Kollegen gewählt, da sich anhand von Daten aus den Spielen das Verhalten der abgeworbenen Spieler gut analysieren lässt: Wie oft greifen sie an, wenn ihre frühere Mannschaft auf einmal der Gegner ist? Und wie oft attackieren sie Spieler, die frühere Kollegen sind?

„Wir glauben, dass sich das Ergebnis auf die Wirtschaft übertragen lässt. Es gilt ins-

besondere für die Wissensarbeiter, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren und einen Einfluss darauf haben, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit dasteht, etwa in Werbeagenturen, Beratungsfirmen und Architekturbüros“, sagt Prof. Grohsjean.

Wer bin ich?

Die Identifikation mit dem Arbeitgeber wächst über die Zeit und lässt sich auch nach einem Jobwechsel nicht einfach abstellen. Darunter verstehen die Forscher das Selbstverständnis, das ein Mitarbeiter von sich im Hinblick auf das Unternehmen hat. Wie die Studie zeigt, bemühen sich Mitarbeiter gerade nach einem Jobwechsel darum, die Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber zu stärken, und sind deswegen gerade gegenüber ihrer früheren Firma besonders wettbewerbsorientiert. Auf diese Weise lösten sie ihren Loyalitätskonflikt, denn im Grunde fühlten sie sich beiden Unternehmen verbunden, heißt es in der Studie.

Nicht nur im Silicon Valley ist der Kampf um die besten Mitarbeiter hoch. Auch in Deutschland werben Unternehmen in Branchen, in denen starker Wettbewerb herrscht,

Prof. Thorsten Grohsjean untersuchte, wie sich Eishockey-Spieler nach einem Mannschaftswechsel verhalten: Attackieren sie frühere Kollegen, wenn diese auf einmal Gegner sind?

Mitarbeiter häufig von konkurrierenden Firmen ab. „Sie versprechen sich davon vor allem neues Wissen und wertvolle Kontakte“, sagt Prof. Grohsjean. Gerade in Consultingfirmen und Anwaltskanzleien seien Kunden oft einzelnen Mitarbeitern gegenüber loyal und wechselten dann mit diesen zum neuen Unternehmen.

Ganz so skrupellos verhalten sich die Jobwechsler jedoch nicht. Wenn sie mit früheren direkten Kollegen konkurrieren müssen, schränken sie ihre Wettbewerbsorientierung ein. Plagen sie also Gewissensbisse? „Mit Gewissensbissen hat das weniger zu tun, sondern mit einem Gefühl der Verbundenheit zu früheren Kollegen. Die Überlegung dahinter ist offenbar: Ich attackiere die Ex-Kollegen zwar weniger, aber das schadet nicht zwangsläufig der neuen Firma, wenn ich dafür unbekannte Mitarbeiter der alten Firma mehr anhebe“, sagt Prof. Grohsjean. Für Arbeitgeber, die darüber nachdenken, der Konkurrenz Mitarbeiter abzuwerben,

empfiehlt der Wirtschaftswissenschaftler daher: „*Es ist besser, ganze Teams abzuwerben als einzelne Mitarbeiter.*“ Wirbt man nur Individuen ab, sollte man diese nicht gegen ihre früheren Kollegen einsetzen.

Die Beziehung zu früheren Kollegen bleibt über lange Zeit bestehen, während die Identifikation mit dem früheren Unternehmen und der dadurch ausgelöste besondere Wettbewerbswille schleichend abnehmen. Damit widersprechen die Ergebnisse bisherigen Annahmen in der Management-Literatur, wonach die Identifikation mit Kollegen und dem Unternehmen in dieselbe Richtung geht. „*Unsere Studie zeigt, dass das nach einem Jobwechsel nicht der Fall ist, sondern in entgegengesetzte Richtungen läuft. Die Verbindung zu früheren Kollegen wird sogar mit der Zeit stärker.*“

Der Studie zufolge macht es für das Verhalten des neuen Mitarbeiters keinen Unterschied, ob der Jobwechsel aus freien Stücken, infolge eines Streits mit dem früheren Arbeitgeber oder gar wegen einer Kündigung erfolgt. „*Das hat uns auch erstaunt, möglicherweise sind in unserer Studie aber auch die Fallzahlen von jenen, die im Schlechten auseinandergingen, zu gering*“, schränkt Prof. Grohsjean ein. Am Beispiel der Eishockey-Spieler ist es den Wirtschaftswissenschaftlern jedoch gelungen, zu zeigen, dass das Abwerben von Mitarbeitern nicht nur neues Wissen und neue Kontakte bringt, sondern auch besonderen Wettbewerbswillen. Umgekehrt lässt sich auch ein möglicher Rückgang der Arbeitsleistung nach einem Jobwechsel nun unter neuem Licht sehen: „*Wir konnten mit unserer Analyse zeigen, dass es nicht nur etwa an fehlendem firmeninternen Wissen von neuen Mitarbeitern liegen muss, wenn ihre Arbeitsleistung nach einem Jobwechsel zunächst runtergeht. Es kann eben auch daran liegen, dass sie einen plötzlichen Konkurrenten zu gut persönlich kennen.*“

Nicole Holzapfel



Experimentelle Forschung in der Organizations Research Group

Der Prozess kollektiven Verhaltens

Viele Prozesse in Unternehmen zeichnen sich durch kollektives Verhalten aus. Im Zeitalter des spezialisierten Knowledge-Workers, dessen Arbeitsleistung in Zusammenarbeit mit anderen Spezialisten entsteht, hängt der kollektive Erfolg der Unternehmen u.a. von der Qualität dieses Kooperationsprozesses ab. Ökonomisch betrachtet sind derartige Prozesse mit der Produktion eines öffentlichen Gutes vergleichbar. Unter öffentlichen Gütern versteht man solche, die von verschiedenen Individuen gleichzeitig genutzt werden können und von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann. Meist können solche Güter allerdings nicht an einem Markt gehandelt werden. Ursache hierfür ist ein so genanntes soziales Dilemma, das dadurch entsteht, dass zur Bereitstellung des öffentlichen Gutes zunächst individuelle Investitionen notwendig sind, damit es zu einer positiven Konsequenz für alle Individuen kommt. Durch die Nicht-Ausschließbarkeit kommen allerdings Trittbrettfahrer, die nichts zur Schaffung des öffentlichen Gutes beigetragen haben, ebenfalls in den Genuss des Konsums. Dies führt dazu, dass diese Güter vom Staat angeboten und über Steuern zwangsfinanziert werden müssen. Beispiele aus dem Alltag sind der Klimaschutz oder die Errichtung von Deichen.

In der organisationalen Realität findet man ebenfalls Beispiele für die Produktion öffentlicher Güter: Die Bildung von Projektteams, die Implementierung einer neuen Unternehmensstrategie oder die Bildung von Interessensgruppen, wie Gewerkschaften, Betriebs- oder Vertrauensräten. Organisationen können entsprechende Anreize gestalten, damit Mitarbeiter zur Produktion öffentlicher Güter beitragen. Jedoch unterscheiden sich Individuen typischerweise deutlich im Ausmaß ihrer kooperativen Verhaltenstendenz. Erschwerend kommt hinzu, dass jedes Individuum nicht nur das Ausmaß, sondern auch das exakte Timing des eigenen Verhaltens frei wählen kann.

In diesem Kontext geht das hier beschriebene Forschungsprojekt der im letzten Jahr gegründeten *Organizations Research Group (ORG)* drei eng miteinander verbundenen Fragestellungen nach. Zum einen soll erörtert werden, welche Verhaltensunterschiede sich im Ausmaß und Timing individueller

Kooperation ergeben, wenn eine Gruppe von Individuen mit der kollektiven Lösung eines sozialen Dilemmas betraut wird. Weiterhin soll eruiert werden, ob sich die beobachteten Verhaltensunterschiede auf Unterschiede in der Persönlichkeit, der sozialen Wertorientierung oder der Risikoneigung der Individuen zurückführen lassen. Letztlich steht natürlich die Ableitung von Implikationen für das praktische Management dieser Situationen im organisationalen Alltag im Fokus. Daher soll außerdem durch gezielte Manipulation spezifischer Kontextfaktoren deren Auswirkung auf die Verhaltensbildung untersucht werden.

Theoretischer Hintergrund

Prozesse kollektiven Verhaltens haben die Aufmerksamkeit verschiedener Wissenschaftsdisziplinen auf sich gezogen und wurden in der Soziologie, Psychologie und Ökonomie sowohl im Labor als auch im Feld untersucht. Die überwiegende Mehrheit der entsprechenden empirischen Evidenz widmet sich allerdings Prozessen, in denen die Beteiligten ihre Verhaltensentscheidungen gleichzeitig oder in einer exogen festgelegten Reihenfolge treffen. Dies entspricht einer relativ starken Abstraktion der organisationalen Realität kollektiver Verhaltensprozesse und hat dazu geführt, dass zwar ein profundes Wissen über die Ergebnisse dieser Prozesse erarbeitet wurde, aber der inhärente Prozess vernachlässigt wurde. Einen soziologischen Erklärungsversuch dieses Prozesses liefert das so genannte „Schwellenwertmodell“ nach Granovetter. Es geht davon aus, dass Individuen heterogene Verhaltenstendenzen (sog. Schwellenwerte) für die aktive Beteiligung an öffentlichen Gütern zeigen. Die zugrunde liegende Idee dieses Modells ist dabei denkbar einfach und bildet ein interessantes Phänomen des Alltags ab. So kennt sicherlich mancher das Phänomen, dass Tanzflächen je nach Füllungsgrad unterschiedlich attraktiv wirken können. So fällt den meisten das Tanzen leichter, wenn man sich anderen Personen anschließen kann. Die Vertreter der Schwellenwertmodelle treffen zur Erklärung dieses Phänomens zwei Aussagen: Zum einen sind Menschen sehr heterogen bezüglich der für sie ausreichenden anderen Tänzer und zum anderen wird diese Heterogenität von anderen individuellen Unterschieden wie Persönlichkeit, sozialen Präferenzen und Risikoneigung beeinflusst.

Experimentelle Umsetzung

Wir kombinieren Einsichten und Ideen aus diesen beiden Forschungstraditionen und verwenden das aus der Verhaltensökonomie bekannte Öffentliche-Güter-Spiel. Üblicherweise entscheiden die Spieler im Geheimen und gleichzeitig, welchen Anteil ihres gegebenen Budgets sie in das öffentliche Gut investieren möchten. Alle Einzahlungen in diesen Topf werden am Ende der Runde leicht vervielfacht und anschließend gleichmäßig auf alle Spieler aufgeteilt. Demnach erhalten also auch Spieler einen Anteil, die selbst nichts zur Bereitstellung dieses Gutes geleistet haben. Der Spielgewinn eines Spielers ergibt sich aus dieser Auszahlung sowie dem Anteil des einbehaltenen anfänglichen Budgets.

Um die organisationale Realität, z.B. bei der Besetzung von Projektteams, besser abbilden zu können, führen wir einige wichtige Änderungen ein. So verwenden wir einen Schwellenwert, der zur Bereitstellung des öffentlichen Gutes erreicht werden muss. Wird

dieser nicht erreicht, so sind bereits erfolgte Beiträge der Spieler zum öffentlichen Gut verloren. Darüber hinaus werden Entscheidungen nicht privat und gleichzeitig getroffen, sondern sind in anonymisierter Form durch die anderen Spieler einsehbar und erfolgen in einem endlichen Zeitfenster in selbst festgelegter Reihenfolge. Einerseits ermöglicht diese Vorgehensweise eine Messung individueller Schwellenwerte anhand des individuellen Zeitpunkts der Verhaltensentscheidung. Andererseits liefert es uns die Möglichkeit, Unterschiede in den Schwellenwerten auf Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur, den sozialen Wertorientierungen und der Risikoneigung zurückzuführen.

Diese Idee wurde im Herbst 2015 im Experimentallabor MELES-SA mit 360 Teilnehmern umgesetzt und aktuell findet die Auswertung der erhobenen Daten statt.

Erste Ergebnisse und Implikationen

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die untersuchten Individuen nicht nur hinsichtlich ihrer (zeitlichen) Kooperationsbereitschaft unterscheiden, sondern auch, dass diese Unterschiede systematischer Natur sind und mit Hilfe von Persönlichkeitsunterschieden erklärt werden können. So spielen Merkmale wie Ehrlichkeit, Extraversion und die sozialen Präferenzen eine zentrale Rolle dabei, ob ein Individuum sehr früh in das öffentliche Gut investiert und sozusagen mit gutem Beispiel vorangeht oder eher abwartend auf die Beiträge anderer reagiert. Weiterhin zeigen sich interessante Ergebnisse, wenn die Rahmenbedingungen des Spiels verändert werden. So führt eine Anhebung des Schwellenwerts zur Bereitstellung des öffentlichen Gutes zwar zu einem signifikanten Rückgang in dessen Bereitstellung, aber nicht zum Zusammenbrechen der Kooperation über mehrere Runden. Darüber hinaus reicht auch das Entziehen der oben angesprochenen Informationen über das Verhalten der anderen Teilnehmer nicht aus, um die Kooperation vollständig zum Erliegen zu bringen. Lediglich unter Kombination von erhöhtem Schwellenwert und Entzug von Information wird das öffentliche Gut quasi nicht mehr produziert.

Diese Erkenntnisse sind aus mehreren Perspektiven heraus interessant. Zum einen zeigen bisherige Ergebnisse der Verhaltensökonomie im Mittel deutlich niedrigere Kooperationsraten und beinahe unausweichlich den sogenannten Endspieleeffekt, bei dem die Kooperation über mehrere Runden kontinuierlich abnimmt. Dieses Muster zeigt sich hier nur in sehr abgeschwächter Form. Darüber hinaus wird es interessant sein zu sehen, ob spezifische Kombinationen unterschiedlicher Persönlichkeitsprofile in diesen Teams andere Kombinationen über die Zeit hinsichtlich der Häufigkeit der Bereitstellung des öffentlichen Gutes übertreffen können. Daraus können interessante Implikationen für die Zusammenstellung von Projektteams abgeleitet werden, da diese häufig Charakteristika aufweisen, die der artifiziellen Situation des öffentlichen Gutes sehr nahe kommen.

Duale Berufsausbildung in Spanien: Unter welchen Bedingungen lohnt es sich für die Betriebe?

In Spanien wurde bereits vor über drei Jahren die duale Berufsausbildung eingeführt, jedoch bilden bislang kaum Betriebe nach diesem Modell aus, obwohl gleichzeitig eine hohe Jugendarbeitslosigkeit und ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften herrscht. Eine von der Bertelsmann-Stiftung in Auftrag gegebene Studie, die von Prof. Samuel Mühlemann (Institut für Wirtschaftspädagogik) und Prof. Stefan Wolter (Universität Bern) durchgeführt wurde, zeigt auf, dass sich die betriebliche Ausbildung unter bestimmten Rahmenbedingungen nach Schweizer Vorbild auch für spanische Betriebe rechnen würde und folglich auch das Ausbildungsplatzangebot erhöht werden könnte.

In Spanien stößt die duale Berufsausbildung auf wenig Interesse, sowohl bei Jugendlichen als auch bei Betrieben, so dass auch politische Vorstöße zur Förderung dieser Ausbildungsalternative nicht erfolgreich waren. Als betriebswirtschaftliches Argument wird oft angegeben, dass in der vollschulischen Ausbildung ja der Staat für die Kosten aufkommt, und es für einen Betrieb entsprechend wenig sinnvoll ist, diese Kosten selber zu tragen. Gleichzeitig entsprechen die Kompetenzen der Absolventen von zweijährigen vollschulischen Ausbildungsgängen aber oft nicht den Stellenanforderungen der Wirtschaft, so dass es zu einem *skills-mismatch* auf dem Arbeitsmarkt kommt – mit entsprechend negativen Folgen für die Erwerbstätigkeit der Jugendlichen.

Warum die Schweiz (und nicht Deutschland) als Vorbild für Spanien?

Die duale Berufsausbildung in der Schweiz ist grundsätzlich vergleichbar mit dem deutschen Berufsbildungssystem. In beiden Ländern beginnt mehr als die Hälfte einer Schulabgängerkohorte eine Berufsausbildung, und es gibt auch keine ausgeprägten Differenzen hinsichtlich der Art und Qualität der vermittelten Kompetenzen in

der Berufsschule und im Betrieb. Aus betrieblicher Perspektive gibt es jedoch einen großen Unterschied: Während in Deutschland eine dreieinhalbjährige Berufsausbildung aus der Sicht des Ausbildungsbetriebes eine Nettoinvestition von durchschnittlich 35.000 € darstellt, kann ein Schweizer Betrieb eine vierjährige Berufsausbildung kostendeckend durchführen. Dieser nicht vernachlässigbare Unterschied kann zu einem großen Teil mit zwei Faktoren erklärt werden – dem Ausbildungslohn und dem produktiven Einsatz der Azubis. Die Ausbildungsvergütung in Deutschland ist im Verhältnis zum Fachkraftlohn, wie auch zum Lohn von Geringqualifizierten, deutlich höher als in der Schweiz, und dies obwohl die Schweizer Azubis am betrieblichen Arbeitsplatz einen höheren Anteil an produktiven Tätigkeiten verrichten als ihre deutschen Kollegen (die vermehrt Zeit mit Übungsaufgaben etc. verbringen).

Dieser Umstand bedeutet nun aber nicht, dass das Schweizer dem deutschen System überlegen ist. Deutsche Betriebe bilden oft investitionsorientiert aus und können einen hohen Anteil der (besten) Azubis im Be-

trieb als Fachkraft weiterbeschäftigen, und so ihre Ausbildungsinvestitionen mittelfristig wieder decken. In der Schweiz arbeitet ein Jahr nach Ausbildungsende nur noch ein Drittel der Azubis im Ausbildungsbetrieb, so dass aufgrund der hohen Mobilität die Ausbildungskosten in kürzerer Zeit gedeckt werden müssen (Mühlemann & Wolter 2013).

Da es in Spanien sehr viele KMUs gibt, ist die Unsicherheit bezüglich möglicher Erträge nach der Ausbildung – auch unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen Situation – wohl zu hoch, um substantielle Nettoinvestitionen in Azubis zu rechtfertigen, da Azubis nach der Ausbildung nicht vertraglich an den Betrieb gebunden werden können. Entsprechend sollte es in Spanien einfacher sein, Betriebe für ein Ausbildungsmodell zu gewinnen, das eine kostendeckende Ausbildung ermöglicht.

Simulationen für neue Ausbildungsmodelle

Den Simulationen wurden drei verschiedene Ausbildungsmodelle zugrunde gelegt, da ein Ausbildungssystem nicht eins zu

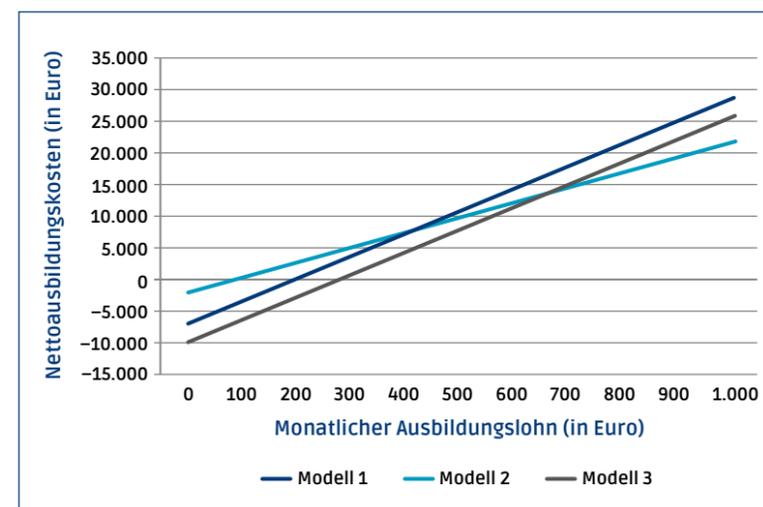
Ausbildungsmodell 1	Ausbildungsmodell 2	Ausbildungsmodell 3
<ul style="list-style-type: none"> 3 Jahre Ausbildung Je nach Beruf ca. 1600 Std. Berufsschulunterricht (gemäß spanischem Curriculum) 5 Std. pro Woche betriebliche Ausbildung (total 600 Std.) + Arbeitserfahrung Total ca. 2200 Std. Berufsschulunterricht und betriebliche Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Jahre Ausbildung 1000 Std. Berufsschulunterricht ca. 600 Std. der verbleibenden Ausbildung gemäß spanischem Curriculum betriebliche Ausbildung + Arbeitserfahrung Total ca. 1600 Std. Berufsschulunterricht und betriebliche Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> 3 Jahre Ausbildung 1./2. Lehrjahr wie Modell 2 Im 3. Ausbildungsjahr keine Berufsschule, aber betriebliche Ausbildung wie in der Schweiz (ca. 200 Std.) Total ca. 1800 Std. Berufsschulunterricht und betriebliche Ausbildung

Tabelle 1: Alternative Ausbildungsmodelle für die duale Berufsausbildung in Spanien.

eins in ein anderes Land übertragen werden kann. Die Modelle basieren auf den bereits bestehenden Ausbildungscurricula für zehn verschiedene Berufe in sechs verschiedenen Branchen in Spanien (Tabelle 1). Je nach Modell wurde die Ausbildungsdauer auf zwei oder drei Jahre festgelegt, während die Ausbildung am betrieblichen Arbeitsplatz entweder zusätzlich zum Berufsschulunterricht erfolgt (Modell 1) oder in entsprechendem Umfang den Berufsschulunterricht reduziert (Modelle 2 & 3). Zur Schätzung der Ausbildungskosten und -erträge wird jeweils unterstellt, dass ein Betrieb in Spanien ähnlich operieren kann wie ein Schweizer Betrieb in einem vergleichbaren Ausbildungsberuf, allerdings zu spanischen Lohnkosten.

Ausbildungslohn und -dauer sind die wichtigsten Parameter

Grafik 1 zeigt für die Automobilindustrie, dass die Nettoausbildungskosten insbesondere von zwei Faktoren abhängen, nämlich der Ausbildungsdauer und dem Ausbildungslohn. Die zweijährige Ausbildung ist in allen Berufen die teuerste Variante, weil dem Betrieb kaum Zeit bleibt, Azubis produktiv am Arbeitsplatz einzusetzen (Modell 2). Um die Ausbildung dennoch kostendeckend durchführen zu können, wäre der maximale Ausbildungslohn noch knapp 100 € pro Monat, oder 5% des Fachkraftlohns. In den dreijährigen Ausbildungsmodellen könnte aber bereits ein deutlich höherer Azubilohn von bis zu 300 € bezahlt werden, was immerhin rund 15% eines Fachkraftlohns, resp. 40% des spanischen Mindestlohns entspricht. Gleichzeitig wird auch ersichtlich, dass die Ausbildung zu deutschen Azubilöhnen in Nettokosten von mehr als 15.000 € resultieren würde. Sensitivitätsanalysen bezüglich anderer wichtiger Parameter wie dem Leistungsgrad der Azubis haben einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Nettoausbildungskosten.



Grafik 1: Break-Even-Analyse für Ausbildungslöhne in der spanischen Automobilindustrie (Técnico Superior en Automoción).

Politische Implikationen

Ausbildungssysteme können nie eins zu eins auf ein anderes Land übertragen werden. Die in dieser Studie gemachten Simulationen basieren jedoch auf realistischen Annahmen und zeigen auf, dass es in Spanien für potenzielle Ausbildungsfirmer jeweils ein (realistisches) Modell geben würde, nach dem sich die Ausbildung zumindest kostendeckend durchführen ließe, und die Azubis gleichzeitig eine umfassende Ausbildung sowie einen akzeptablen Ausbildungslohn erhielten.

Gerade in einem Land wie Spanien, in dem der Anteil kleiner und mittelgroßer Betriebe sehr hoch ist, ist die Amortisation der Ausbildungskosten bis Ausbildungsende wichtig, um Betriebe davon zu überzeugen, Ausbildungsstellen zu schaffen. Betriebe wären dann auch bereit, Ausbildungsstellen anzubieten, ohne Auszubildende später aus Kostengründen übernehmen zu müssen (beispielsweise auch, weil sie gar keinen Fachkräftebedarf haben), oder falls Auszubildende aus eigenem Anreiz den Betrieb verlassen möchten. Gleichzeitig würde so generell die Verfügbarkeit von gut qualifizierten Fachkräften im Arbeitsmarkt erhöht, was im Interesse aller Betriebe ist. Das Beispiel der Automobilindustrie in Spanien zeigt denn auch weiter, dass Betriebe derzeit sehr viel in Einarbeitungs- und Weiterbildungskosten investieren müssen (im

Umfang von ungefähr neun Monatslöhnen einer Fachkraft), selbst wenn sie «ausgebildete» Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren. Eine eigene betriebliche Ausbildung könnte die totalen Personalrekrutierungskosten reduzieren, wenn vermehrt Auszubildende als Fachkräfte weiterbeschäftigt werden und entsprechend weniger (oder gar nicht mehr) extern rekrutiert werden müssen. Während beispielsweise SEAT in Spanien bereits erfolgreich ein betriebliches Ausbildungssystem eingeführt hat, sollen die Ergebnisse der vorliegenden Studie dazu beitragen, möglichst viele spanische Betriebe von den Vorteilen einer dualen Berufsausbildung zu überzeugen. ///

Samuel Mühlemann

Literaturhinweise

Mühlemann, S. & S. C. Wolter (2013). *European Expert Network on Economics of Education (EENEE). Return on investment of apprenticeship systems for enterprises: Evidence from cost-benefit analysis. EENEE Analytical Report No. 16 - prepared for the European Commission.*
Wolter, S. C. & S. Mühlemann (2015). *Apprenticeship training in Spain – a cost-effective model for firms? Gütersloh: Bertelsmann Verlag.*

Lohnt sich für Start-ups die Investition in eine Personalfunktion?

Ein Forschungsprojekt am Institut für Personalwirtschaft



Unabhängig von Unternehmensgröße und -alter muss sich jedes funktionierende Unternehmen mit personalwirtschaftlichen Problemen auseinandersetzen. Dazu zählen u.a. Entscheidungen, wie Unternehmensziele in Arbeitsaufgaben übersetzt werden, wie man diese Arbeitsaufgaben spezifischen Jobgruppen zuweist, wie Vergütungsmodelle ausgestaltet werden oder wie Informations- und Kommunikationsprozesse geregelt werden. In der Anfangsphase eines neuen Unternehmens werden diese Aufgaben typischerweise vom Unternehmensgründer bzw. Geschäftsführer selbst erledigt. Im Zeitverlauf verlangen diese Tätigkeiten allerdings zunehmend mehr Aufmerksamkeit der Unternehmensführung; bedingt durch Wachstum, das Verfolgen einer bestimmten Unternehmensstrategie, zunehmende Anforderungen aus der Unternehmensumwelt etc. Üblicherweise wird dann eine Personalfunktion, d.h. ein Personalmanager oder eine ganze Personalabteilung, implementiert.

Am Institut für Personalwirtschaft gehen wir im Forschungsprojekt „HRM in Emerging Firms“ u.a. der Frage nach, wie sich die Implementierung einer Personalfunktion in Start-ups auf Unternehmensergebnisse auswirkt: Welche Performance-Effekte resultieren aus der Implementierung einer Personalfunktion?

Ziel des Forschungsprojekts

Die bisherige Forschung hat sich hauptsächlich auf große und bereits etablierte Unternehmen konzentriert. Dies führt dazu, dass kleinen und jungen Unternehmen bislang kaum Empfehlungen zur Ausgestaltung des Personalmanagements gegeben werden

können. Da Deutschlands Unternehmenspopulation überwiegend durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt ist und jungen Unternehmen eine wichtige ökonomische Rolle zugeschrieben wird, kommt dieser Forschung eine große Bedeutsamkeit zu.

Doch warum sollte sich die Implementierung einer Personalfunktion auf die Unternehmensperformance auswirken? Ökonomisch betrachtet entspricht dies einer Investition, die Erträge (Renten) generieren soll. In der Literatur unterscheidet man dabei zwischen traditionellen ricardianischen Renten, nicht-traditionellen ricardianischen Renten und entrepreneurialen Renten. Traditionelle ricardianische Renten werden generiert, wenn rekrutierte Mitarbeiter über knappe, wertvolle Fähigkeiten verfügen und im Unternehmen zu geringeren Kosten als ihre ökonomische Wertschöpfung beschäftigt werden können. Seitens des Personalmanagements leisten Rekrutierung und Mitarbeiterbindung einen wesentlichen Beitrag. Nicht-traditionelle ricardianische Renten werden generiert, wenn Mitarbeiter im Zeitverlauf firmenspezifische Fähigkeiten entwickeln, die an organisationale Fähigkeiten angepasst sind und so Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Die kritischen Aufgaben des Personalmanagements sind Training, Motivation und Koordination. Letztlich kann ein Unternehmen entrepreneurialen Renten generieren. Dies geschieht durch Entscheidungen unter Unsicherheit, wobei sich Akteure Erwartungen über den zukünftigen Wert von Ressourcen bilden. Diese Erwartungen bestimmen die Ausgestaltung der Ressourcenakquisition und des Ressourcenmanagements.

Es ist anzunehmen, dass eine Personalfunktion zu ausgereifteren Personalmanagementprozessen beiträgt. Eine höhere Prozessreife bedeutet, dass Unternehmen sämtliche Prozesse der Ressourcenakquisition und des Ressourcenmanagements effektiver und effizienter ausgestalten. Durch einen ausgereiften Rekrutierungsprozess sollen beispielsweise geeignete Mitarbeiter angezogen werden als durch einen Ad-hoc-Prozess, bei dem Mitarbeiter erst dann rekrutiert werden, wenn bereits Vakanzen bestehen und nur über das private Netzwerk des Gründers rekrutiert wird.

Telefonische Befragung von Geschäftsführern und HR-Verantwortlichen

Um eine großzahlige Datenbasis zu erhalten wurden von August bis Oktober 2015 Geschäftsführer und HR-Verantwortliche junger Unternehmen (Gründungsjahr 2004 und später, mehr als 10 und weniger als 250 Mitarbeiter) telefonisch zu ihren HRM-Aktivitäten befragt. Unsere sechs studentischen Interviewer haben in einem Zeitraum von 7 Wochen insgesamt ca. 1.500 zufällig ausgewählte Unternehmen kontaktiert, Interviewtermine vereinbart und mit 425 Geschäftsführern bzw. HR-Verantwortlichen Interviews geführt. Alle Interviews wurden im Anschluss von zwei weiteren

studentischen Hilfskräften zweit- bzw. drittkodiert. Dank des großen Engagements unserer Interviewer, Kodierer und des tollen Teamklimas konnten 320 Stunden Interviews aufgezeichnet werden.

Innovative Interviewmethode zur Steigerung der Konsistenz

Zur telefonischen Befragung griffen unsere Interviewer auf eine Befragungsmethodik basierend auf Nick Bloom (Stanford University) und John van Reenen (London School of Economics) zurück. Bei dieser Methode werden den Interviewpartnern mittels eines halb-strukturierten Fragebogens offene Fragen gestellt und die Antworten anhand eines definierten Scoring-Systems direkt in numerische Werte kodiert.

Erste Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung werden derzeit ausgewertet. Vorläufig deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Präsenz einer Personalfunktion einen starken Einfluss auf die Ausgereiftheit von Personalmanagementprozessen ausübt. Bezüglich des Einflusses auf die Unternehmensperformance zeigt sich, dass Unternehmen mit einer Personalfunktion einen rund 30% höheren Umsatz erzielen. Berücksichtigt man zusätzlich die Ausgereiftheit von Personalmanagementprozessen ergibt sich, dass der Einfluss der Personalfunktion auf den Umsatz durch die Prozessreife vermittelt wird. Das bedeutet, dass Unternehmen mit einer Personalfunktion eine größere Ausgereiftheit ihrer Personalmanagementprozesse erreichen und so einen höheren Umsatz erzielen können.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine höhere Prozessreife der Personalmanagementprozesse zu einem positiven Effekt auf die Unternehmensperformance führen kann. Bisher ging man in der Forschung davon aus, dass Prozesse in Start-ups informell ausgestaltet sein sollen, um eine höhere Flexibilität zu erreichen. Zu welchen Kosten eine höhere Prozessreife einhergeht ist Gegenstand der weiteren Analysen. So ist denkbar, dass eine höhere Prozessreife auch höhere Kosten bedingt. Des Weiteren bleibt zu untersuchen, in welchen personalwirtschaftlichen Bereichen eine höhere Prozessreife bessere Unternehmensergebnisse bewirkt. //

Maximilian Abele



Projektteam v.l.n.r.: Sophia Walter, Theresa Wiediger, Julia Kölsch, Felix Schulz, Marina Koles, Maximilian Abele, Patrick Häglsperger, Teresa Koblbauer. Nicht auf dem Foto: Julian Süß, Frank Murges.

Forschung am Institut für Marketing

Die Forschung am Institut für Marketing gliedert sich in vier Bereiche:

Das traditionelle Forschungsstandbein „**Service Management**“ liefert Lösungen und Antworten zu aktuellen Problemstellungen aus dem Dienstleistungsbe- reich und trägt somit zu einer Effizienzsteigerung in der Unternehmenspraxis bei. Aktuelle Untersuchungen beschäftigen sich z.B. mit der Rolle des Kunden in Automatisierungs- und Self-Service-Prozessen, mit der Messung und Ermittlung von Servicequalitätsfaktoren sowie mit der Integration von Services im Health-Bereich.

Das Competence Center „**Brand Management**“ als Teil des „Center on Global Brand Management“-Netzwerks steht für Spitzenforschung und umsetzungsorientierte Vermittlung von Brandingideen, -konzepten und -theorien. Die aktuelle Forschung beschäftigt sich mit der Markenführung im Zeitalter des Web 2.0 und hierbei insbesondere mit Social-Media-Strategien. Brand Communities und Collaborative Consumption bilden ebenfalls Forschungsschwerpunkte.

Das Competence Center „**Customer Management**“ beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit dem Aufbau, der Pflege, der Weiterentwicklung bzw. Ausschöpfung profitabler Kundenbeziehungen sowie mit der Rückgewinnung ehemaliger Kunden. Somit stehen Customer Relationship Management, Loyalitätsprogramme, Emotionen im Kaufprozess sowie Cause-related-Marketing im Mittelpunkt.

Der Bereich „**Macromarketing and Quality of Life**“ konzentriert sich in Forschung und Lehre auf nachhaltige Themen mit hoher gesellschaftlicher Relevanz. Im Fokus stehen Fragen zu einem nachhaltigen und verantwortungsvollen Konsum, Stakeholder Management and Capabilities oder Customer Happiness and Quality of Life Marketing. //

Philipp Bergmann



Vorstellung eines aktuellen Forschungsprojekts:

Service newly defined – Determinanten und Effekte der Nutzung von Dienstleistungs-Apps

Die zunehmende Verbreitung von Smartphones ermöglicht Dienstleistern, über eigene Apps, Leistungsprozesse zu digitalisieren, jederzeit und überall für den Kunden verfügbar zu machen und zusätzliche Services anzubieten. Doch stellt sich die Frage, wie eine App gestaltet sein muss, damit Kunden die App eines Unternehmens nicht nur downloaden, sondern tatsächlich nutzen. Ausgehend von dieser Fragestellung wurden relevante Treiber der App-Nutzung im Rahmen einer 360°-Analyse identifiziert, mehrfach validiert und in verschiedenen Branchen empirisch überprüft. Zudem wurde untersucht, wie sich eine verstärkte Nutzung der App auf marketingrelevante Zielgrößen auswirkt. In Kooperation mit Dienstleistern aus unterschiedlichen Branchen konnten interessante Erkenntnisse für die erfolgreiche App-Gestaltung und deren Auswirkungen generiert werden.

Da Apps gerade im Gesundheits- und Fitnessbereich einen wahren Boom erleben, untersuchen wir zudem spezifische Treiber und Motivatoren, die zur physischen Aktivität von Fitness-App-Nutzern führen und wie sich diese wiederum auf den Gesundheitszustand und das Glücksempfinden der Nutzer auswirkt. Die Implikationen aus dieser Studie sind vielfältig und relevant, sowohl für Fitness-App-Anbieter als auch für Krankenkassen. ///

Silke Bartsch

Neue Rollen an der Unternehmensspitze: Warum Aufsichtsräte auch Strategieberater sein müssen

Strategische Entscheidungsprozesse an der Unternehmensspitze sind zunehmend von großer Komplexität, immensen Zeitdruck und hohen Unsicherheiten geprägt. Vor diesem Hintergrund steigen einerseits die direkten Anforderungen an Vorstände und Aufsichtsräte bezüglich der Führung und Überwachung von Unternehmen, andererseits kommt der effektiven Zusammenarbeit dieser beiden zentralen Instanzen der Unternehmensführung eine immer entscheidendere Bedeutung zu. Die klassische Aufteilung von Unternehmensführung durch den Vorstand und dessen Überwachung durch den Aufsichtsrat wird dabei zunehmend aufgeweicht. So zeigt beispielsweise der im Sommer 2015 erfolgte Wechsel von John Cryan aus dem Aufsichtsrat der Deutschen Bank auf die Position des Vorstandsvorsitzenden eindrücklich, wie fließend der Übergang zwischen Aufsichtsrats-tätigkeit und direkter Unternehmensführung verlaufen kann. Während sich Vorstände heute häufiger mit Governance- und Compliance-Aspekten beschäftigen, sind Aufsichtsräte viel stärker in die Entwicklung und Ausgestaltung der Unternehmensstrategie – und damit in der Beratung des Vorstands – involviert. So geben beispielsweise bereits 94% deutscher Aufsichtsräte an, direkt an der Strategieentwicklung beteiligt zu sein.¹

Während die Strategie- und Beratungsfunktion von Aufsichtsräten theoretisch schon lange diskutiert wird, so wird in der empirischen Aufsichtsratsforschung der neuen Rolle erst nach und nach Rechnung getragen. Die Mehrheit der Studien zur Effektivität des Aufsichtsrats und zum Verhältnis von Vorstand und Aufsichtsrat beschäftigen sich nach wie vor überwiegend mit der Überwachungsfunktion. Erst in letzter Zeit erscheinen auch Studien, die untersuchen, welche Faktoren zu einer besseren Beratungs- und Strategiefähigkeit des Aufsichtsrats führen (z.B. Khanna, Jones, & Boivie, 2014; Krause, Semadeni, & Canella, 2013 oder McDonald, Westphal, & Graebner, 2008).

Die Rolle von Prozesswissen und prozessorientierten Strukturen für die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats

Ein kürzlich abgeschlossenes Forschungsprojekt am *Institut für Strategische Unternehmensführung* widmet sich diesen Aspekten.² Wir konnten zeigen, dass für eine effektive Strategieberatung des Vorstands durch den Aufsichtsrat insbesondere Prozesswissen von Aufsichtsratsmitgliedern von Bedeutung ist sowie Strukturen, die den strategischen Beratungsprozess unterstützen. In einer breit angelegten empirischen Studie wurden die 110 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands über einen Zeitraum von zehn Jahren beobachtet. Fähigkeiten und Werdegänge von Aufsichtsratsmitgliedern dieser Unternehmen wurden ebenso analysiert wie Strukturen und Prozesse der jeweiligen Aufsichtsräte und allgemeine Unternehmensdaten. Unter Berücksichti-

¹ Deloitte Studie „Director 360° – Aufsichtsräte im Wandel“ (2011).

² Bottenberg, K., & Tuschke, A. (2016). *The impact of directors' advisory expertise and advisory-oriented board structures on board effectiveness. Working Paper.*



gung zahlreicher Einflussfaktoren, wie dem Performancelevel der jeweiligen Industrie, der Unternehmensgröße oder dem Verschuldungsgrad des Unternehmens, konnten wir zeigen, dass ein Aufsichtsrat mit besonderer Expertise bezüglich Beratungsprozessen und einer strategieorientierten Gremienstruktur eine signifikant bessere Entwicklung des Firmenwertes – gemessen als Tobin's q – bewirken kann.

Die besondere Bedeutung individueller Expertise im Aufsichtsrat konnte auch schon in vorherigen Studien gezeigt werden. Dabei kann Expertise grundsätzlich auf zwei Arten von Wissen basieren. Einerseits gibt es sogenanntes deklaratives Wissen. Es kann gut kodifiziert und artikuliert werden, ist einfach zu transferieren und kann durch formale Ausbildung gelernt werden. Andererseits sprechen wir von prozeduralem Wissen, wenn die Inhalte schwieriger zu artikulieren sind, kaum transferiert werden können und somit hauptsächlich durch direkte, individuelle Erfahrung erlernt werden müssen. Bisherige Forschung konnte zeigen, dass deklaratives Wissen im Aufsichtsrat zu einer besseren Performance führen kann. Dies gilt beispielsweise für den Fall, dass ein Unternehmen eine Akquisition durchführen will und ein Aufsichtsratsmitglied entsprechendes Wissen beisteuern kann. Allerdings ist diese Form der Expertise grundsätzlich limitiert, da Individuen sich nur in einem sehr begrenzten Umfang deklaratives Expertenwissen aneignen können. Zudem ändern sich die Problemstellungen der Unternehmen sehr rasch, während die Zusammensetzung des Aufsichtsrats meist für mehrere Jahre stabil ist. Während Unternehmen bereits versuchen, ihre Aufsichtsräte mit

möglichst unterschiedlichen Experten zu besetzen, bleibt die Bandbreite durch die maximale Anzahl an Mitgliedern dennoch stark beschränkt. Zudem kann die Zusammensetzung des Aufsichtsrats nicht beliebig geändert werden. Somit kann ein Aufsichtsrat nicht für jedes der vielen und komplexen strategischen Probleme eines Unternehmens entsprechende Expertise bereitstellen. Da Aufsichtsräte aber zu möglichst vielen Themen eine effektive Strategiebegleitung gewährleisten sollen, rückt die Bedeutung prozeduralen Wissens in den Vordergrund.

Gerade die Beratungsfunktion des Aufsichtsrats ist durch einen starken Prozesscharakter gekennzeichnet. Erfolgreiche Strategiearbeit durch den Aufsichtsrat beruht nicht auf der besseren Expertise bezüglich der Produkte und Strategien eines Unternehmens (diese ist in der Regel im Vorstand höher ausgeprägt), sondern vielmehr auf der Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, zum richtigen Zeitpunkt zu intervenieren, abzuwägen, wann Beratung nötig ist und wann nicht, oder passendes externes Wissen bereitzustellen. Dadurch erklärt sich der von uns gefundene positive Effekt von Aufsichtsratsmitgliedern mit Expertise mit Serviceprozessen, also wissensbasierter Beratung auf die Unternehmensperformance. Aufsichtsräte, die über einen höheren Anteil an Mitgliedern mit Erfahrung mit solchen Prozessen verfügen, können dem Vorstand augenscheinlich eine effektivere Beratung anbieten und damit den Unternehmenswert positiv und nachhaltig beeinflussen.

Daneben zeigen unsere Ergebnisse auch, dass es hilfreich ist, wenn Aufsichtsräte mit Mitgliedern besetzt sind, die aktuell selbst in einer führenden Managementfunktion in

einem anderen Unternehmen tätig sind, insbesondere als Vorstandsvorsitzender. Durch die eigene Managementenerfahrung eines Aufsichtsratsmitglieds erhöht sich das prozedurale Verständnis für die Probleme und Perspektiven des Vorstands, insbesondere des Vorstandsvorsitzenden als dem Hauptadressat der Aufsichtsratsberatung.

Neben diesen Expertise-Faktoren spielt auch die strukturelle Organisation des Aufsichtsrats eine wichtige Rolle. Während Aufsichtsräte häufig Aufsichtsratsausschüsse für Fragen der Überwachung des Vorstands bilden (z.B. Prüfungsausschuss, Nominierungsausschuss), gibt es relativ wenige Aufsichtsräte, die vergleichbare Ausschüsse für strategische Fragestellungen einrichten. In unserer Studie zeigt sich jedoch, dass gerade das Einrichten von Ausschüssen, die sich direkt mit der Strategie und dem Geschäft des jeweiligen Unternehmens befassen, einen positiven Effekt auf die Wertentwicklung hat. Solche Ausschüsse können beispielsweise ein Strategie- und Technologieausschuss (*Infineon AG*) oder ein Ausschuss für einen wichtigen Geschäftsbereich, beispielsweise der Landwirtschaftliche Ausschuss im Aufsichtsrat der Südzucker AG, sein. Insbesondere bei großen und komplexen Unternehmen kommt der positive Effekt solcher Ausschüsse zum Tragen.

Die Aufgaben des Aufsichtsrats werden komplexer und anspruchsvoller

Aus unserer Studie lassen sich einige Implikationen für die Praxis ableiten. Aufsichtsräte sollten den gewachsenen Anforderungen an ihre Arbeit Rechnung tragen und sich intensiver als früher mit ihrer Rolle als aktiver Partner des Vorstands und als Mitgestalter der Unternehmensstrategie verstehen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass hierzu einerseits die Expertise und Fähigkeiten der individuellen Aufsichtsratsmitglieder eine Rolle spielen – Unternehmen sollten dementsprechend bei der Besetzung ihrer Aufsichtsräte auf entsprechende Fähigkeiten achten. Zum anderen sollten insbesondere Aufsichtsräte von großen und komplexen Unternehmen ihre Beratungsfunktion professionalisieren, indem sie geeignete, mit dem Geschäft und der Strategie eines Unternehmens befassende Aufsichtsratsausschüsse aufbauen. ///

Konstantin Bottenberg

Wirtschaftspresse und Informationsverarbeitung am Kapitalmarkt

DFG-gefördertes Projekt am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung erforscht den Zusammenhang zwischen Online-Nachrichten und Preisbildung am Kapitalmarkt

Der Prozess, durch den Informationen über die Wirtschaftslage eines Unternehmens in seinen Aktienpreis einfließen, ist komplex und findet unter der Beteiligung vieler verschiedener Akteure statt. Am Anfang dieses Prozesses steht häufig die Offenlegung von Informationen durch das berichtserstattende Unternehmen, beispielsweise im Rahmen der Veröffentlichung des Quartalsergebnisses. Hier werden Rechnungslegungsdaten des letzten Quartals bereitgestellt, anhand derer die Unternehmensführung Rechenschaft über die vergangene Geschäftsentwicklung ablegt und teils auch einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gibt.

Diese Informationen sind für die Einschätzung des Unternehmenswerts relevant, jedoch ist es Anlegern unmöglich, regelmäßig die Offenlegung aller Unternehmen am Markt zu verfolgen und auszuwerten: In der Quartalsberichtsaison veröffentlichen allein in den USA teilweise über 500 Firmen ihre Quartalsergebnisse an einem Tag (siehe Abbildung 1). Informationsintermediäre wie Analysten oder die Wirtschaftspresse leisten

einen entscheidenden Beitrag bei der Verarbeitung dieser Masse an potenziell wertrelevanten Informationen. Abbildung 2 verdeutlicht dies: Unternehmensspezifische Nachrichten werden in besonders großem Umfang veröffentlicht, wenn die Offenlegung eines Quartalsergebnisses ansteht oder gerade stattgefunden hat.

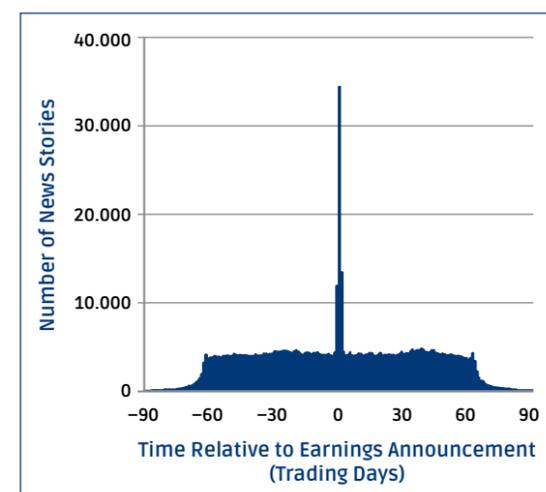


Abbildung 2: Presseberichterstattung im zeitlichen Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartalsberichten.*

*Quelle: Tetlock et al. [2008], Figure 1. Die Abbildung zeigt die Anzahl unternehmensspezifischer Nachrichten relativ zum Tag der Offenlegung des Quartalsergebnisses. Es wurden alle unternehmensspezifischen Nachrichten über S&P 500-Unternehmen zwischen 1980 und 2004 berücksichtigt, die entweder im Dow Jones Newswire Service oder Wall Street Journal erschienen.

Der Markt für Unternehmensnachrichten

Die Wirtschaftspresse spielt daher eine wichtige Rolle für die Informationsverarbeitung am Kapitalmarkt. Ihre Akteure haben annahmegemäß Gewinnerzielungsabsicht, so dass der Nachrichtenmarkt durch Angebot und Nachfrage geprägt ist. Es stellt sich daher die Frage: Welche Art von Unternehmensnachrichten wird durch Investoren nachgefragt und damit durch die Wirtschaftspresse angeboten? Fasst die Wirtschaftspresse

die Inhalte des Quartalsberichts lediglich in leicht verdaulicher Form zusammen, kommt also einer reinen Informationsverbreitungsfunktion nach? Oder besteht Nachfrage nach eher investigativem Journalismus, der die Inhalte des Quartalsberichts kritisch beleuchtet und interpretiert?

Der Markt für Online-Unternehmensnachrichten ist für die Untersuchung dieser Fragen aus zwei Gründen besonders interessant. Erstens sind die Eintrittsbarrieren in diesen Markt gering, beispielsweise sind keine Investitionen für den Druck oder in physische Distributionswege nötig. Das erhöht den Wettbewerb unter den Marktteilnehmern. Zweitens richten sich die Werbeeinnahmen der Medien, und damit letztendlich ihr Gewinn, nach der Anzahl der Klicks auf ihrer Website. Sie sind daher an einer möglichst breiten Leserschaft interessiert. Entsprechend sollten vor allem solche Unternehmensnachrichten angeboten werden, für die eine hohe Nachfrage durch Investoren antizipiert wird.

Die empirische Erforschung des Markts für Unternehmensnachrichten wurde bislang durch Messprobleme erschwert: Um das Angebot an Unternehmensnachrichten zu verstehen und systematisch zu analysieren, ist insbesondere eine inhaltliche Auswertung der Presseartikel nötig. Hierzu müssen qualitative Inhalte in objektifizierbaren und replizierbaren Maßen zusammengefasst und quantifiziert werden.

Neue Möglichkeiten durch computergestützte Textanalyse

Neue Methoden der computergestützten Textanalyse ermöglichen eine solche Quantifizierung auch für große Datenmengen. Die Verfahren sind größtenteils in der Linguistik entwickelt worden, und ihre Anwendung in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist relativ neu. Die Studie von Tetlock et al. [2008] ist eine der ersten auf diesem Gebiet. Basierend auf einer umfassenden Stichprobe aus Artikeln im Dow Jones Newswire Service und im Wall Street Journal untersuchen die Autoren die „Stimmung“ (das sogenannte *sentiment*) in der Medienberichterstattung über Unternehmen. Hierzu verwenden sie ein Maß, das auf der Anzahl positiver und negativer Wörter in Presseartikeln über ein Unternehmen basiert. Sie stellen fest, dass dieses Maß zukünftige Unternehmensgewinne vorhersagt – und zwar zusätzlich zu den veröffentlichten Unternehmensgewinnen.

Forschungsprojekt am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung

In einem laufenden Forschungsprojekt unter der Leitung von Harm Schütt, Ph.D., am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung werden solche und ähnliche Verfahren der computergestützten Textanalyse genutzt, um die Rolle der Wirtschaftspres-

se bei der Informationsverarbeitung am Kapitalmarkt besser zu verstehen. Das Projekt gliedert sich in zwei Teile: Der erste Teil untersucht, inwiefern sich das Angebot an Unternehmensnachrichten durch die Anreize der Wirtschaftspresse erklären lässt. Darauf aufbauend wird im zweiten Teil erforscht, welche Auswirkungen die Medienberichterstattung auf die Informationsverarbeitung durch Investoren und die Preisbildung am Aktienmarkt hat.

Das Projekt beinhaltet den Aufbau einer umfassenden Datenbank von Online-Nachrichten. Grundlage ist ein Datensatz, der durch einen professionellen Anbieter (Spinn3r) zur Verfügung gestellt wird und eine nahezu vollständige, tagesaktuelle Abbildung des Internets enthält. Aus einem monatlichen Datenvolumen von über 100 TB werden für das Projekt Online-Nachrichten zu den größten 3.000 börsennotierten amerikanischen Unternehmen herausgefiltert. Der Datensatz ist damit nicht auf klassische Medien der Wirtschaftspresse, wie beispielsweise die Internetpräsenz gängiger großer Zeitungen, beschränkt. Vielmehr deckt er das gesamte Spektrum von Online-Nachrichten ab und beinhaltet so auch Meldungen auf den Plattformen sozialer Medien wie Twitter oder Blogbeiträge.

Das Projekt nutzt moderne computergestützte Analyseverfahren in zwei Zusammenhängen: Erstens werden sogenannte *supervised machine learning*-Modelle angewendet, um die für das Projekt relevanten Online-Nachrichten zu identifizieren. Hierbei werden anhand einer durch Forscher konstruierten und handcodierten Trainingsstichprobe Kategorisierungsmodelle „angelernt“ und auf ihre Kategorisierungsgüte getestet. So wird ein Algorithmus entwickelt, der aus der Masse der von Spinn3r zur Verfügung gestellten Webinhalte die relevanten Unternehmensnachrichten herausfiltert. Zweitens werden für die inhaltliche Auswertung der Unternehmensnachrichten verschiedene *information extraction*- und *sentiment*-Analysemethoden angewendet. Diese Methoden ermöglichen es, z.B. den Ton (also, wie positiv oder negativ über das Unternehmen berichtet wird) eines Artikels zu messen oder den Grad an zusätzlicher Berichterstattung im Vergleich zum ursprünglichen Quartalsbericht zu extrahieren.

Derzeitiger Stand des Projekts ist die theoretische Fundierung und Konzeption der Methoden zur Extraktion der Nachrichtenattribute. Erste Ergebnisse werden im Sommer 2016 erwartet. //

Harm Schütt

Tetlock, P.C.; M. Saar-Tsechansky; and S. Mackassy. "More than Words: Quantifying Language to Measure Firms' Fundamentals." *The Journal of Finance* 63 (3) (2008): 1437–1467.

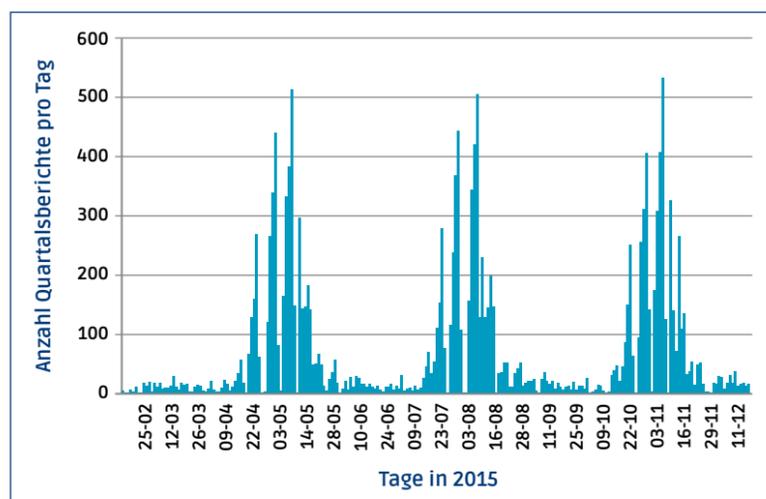


Abbildung 1: Tägliche Anzahl an Quartalsberichten*

*Basierend auf US-Daten der Datenbank I/B/E/S (Institutional Brokers' Estimate System), welche Unternehmensgewinnprognosen von institutionellen Analysten sammelt.

Innovatives Potenzial von Auszubildenden

„Nur durch beständige Innovation können Wachstum und Beschäftigung an hochentwickelten und vergleichsweise teuren Unternehmensstandorten gesichert werden“ (EFI-Gutachten, 2014, S. 36)

– zu dieser Einschätzung kommt die *Expertenkommission Forschung und Innovation der deutschen Bundesregierung* in ihrem Gutachten 2014. Doch wie kann „beständige Innovation“ initiiert und gefördert werden? Bisher sind viele Industriestaaten den langjährigen Empfehlungen internationaler Organisationen – wie vor allem denen der OECD – gefolgt, die Akademikerquote zu erhöhen, um die notwendigen Innovationen zu induzieren. Diese Argumentation wurde noch durch eher wenig differenzierte Studien unterstützt, nach denen ein höherer Bildungsstand auch zu einem höheren Einkommen führte – eine Feststellung, die in dieser Absolutheit durchaus tautologischen Charakter hat, da das deutsche Berechtigungssystem gerade über Einkommensabstufungen definiert ist. Als Konsequenz der Verfolgung dieser sehr einseitigen Strategie zeigt sich eine gravierende Veränderung in den Bildungsaspirationen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen: konkret in der Zunahme der Studienanfänger und einem Rückgang der abgeschlossenen Ausbildungsverträge, was in einigen Bereichen bereits zu Fachkräftemangel führt sowie zu einem Reputationsverlust der dualen Berufsausbildung.

Neuere und differenziertere Studien weisen im Gegensatz hierzu explizit auf die innovationsfördernde Wirkung der beruflichen Bildung hin, wobei gerade die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch zwischen Akademikern und Absolventen der beruflichen Bildung in eher partizipatorischen, unterstützenden Arbeitsbedingungen den zentralen Erfolgsfaktor ausmachen (Backes-Gellner & Rupietta, 2014). Damit dieses gelingen kann und die Auszubildenden und künftigen Fachkräfte mit den modernsten Qualifikationen ausgerüstet werden, müssten (1) die Curricula regelmäßig an die neuen Herausforderungen und Technologien in der Arbeitswelt angepasst werden, wobei es hier gleichermaßen auf die praktischen, theoretischen und analytischen Fähigkeiten und Fertigkeiten (berufliche Handlungskompetenz) ankommt. Zudem müssten (2) die Ausbildungsprozesse und Instruktionen qualitativ hochwertig unter Nutzung neuester Ergebnisse der Lehr-Lern- und

Entwicklungsforschung angelegt sein und (3) mittels externer Leistungsvergleiche Assessments durchgeführt werden, die wie z.B. in den internationalen PISA-Vergleichsstudien auch den einzelnen Schulen öffentlich zugänglich gemacht werden (Backes-Gellner & Rupietta, 2014; EFI, 2014, S. 35).

Wie gut sind wir in Deutschland bezogen auf die Förderung von Innovationen auf der Ebene der beruflichen Ausbildung (Duales System) aufgestellt?

Das sogenannte Duale System stellt den Kern der Berufsausbildung in Deutschland dar, in dem sich rund 50% einer Jugendkohorte befinden. Der Aufbau und Ablauf einer Ausbildung erfolgt nicht willkürlich, sondern ist im Berufsbildungsgesetz von 2005 (als Revision von 1969) explizit geregelt. Zunächst schließen der potenzielle Auszubildende und ein Ausbildungsbetrieb (der hierfür eine Berechtigung nachweisen muss) einen Vertrag über die Ausbildung in einem der derzeit ca. 340 anerkannten Ausbildungsberufe. Dual heißt, dass die Ausbildung einerseits in Betrieben – zumeist im Wertschöpfungsprozess selbst – und andererseits in der öffentlichen Berufsschule erfolgt. Die Curricula sowohl für die betriebliche als auch für die schulische Ausbildung werden als Ergebnis eines formalisierten gemeinsamen Aushandlungsprozesses der sogenannten „vier Bänke“ (Bund, Länder, Arbeitgebervertreter und Gewerkschaften) definiert. Für die Schulcurricula können länderspezifische Schwerpunktbildungen vorgenommen werden. Zur Sicherstellung einer hohen Ausbildungsqualität und des Einsatzes modernster Lehr-Lern-Technologien müssen die Ausbilder in den Betrieben über eine Ausbildereignungsprüfung und die Lehrkräfte an den Berufsschulen (hier für den kaufmännischen Bereich) über ein wirtschaftspädagogisches Studium auf dem Masterlevel, ein einjähriges Betriebspraktikum sowie ein zweites Staatsexamen verfügen. Auf dieser Basis können nicht nur Lücken bei Leistungsschwächeren nachgebessert und Leistungsstärkere gefördert werden. Vielmehr erfolgt durch die



sehr enge Anlehnung der Ausbildung des Ausbildungspersonals an die Fachwissenschaft eine Sozialisation in die domänenspezifische „Denk-“ und „Sprachlogik“, die auch in die Prozesse der beruflichen Aus- und Weiterbildung weitergetragen werden und notwendig sind, um Kommunikation und Wissensfluss im Betrieb zu fördern sowie eine schnellere und bessere Abstimmung zu ermöglichen – d.h. um Innovationen zu initiieren und zu fördern. Die *Abschlussprüfungen* am Ende der Berufsausbildung erfolgen extern durch die zuständigen Industrie- und Handelskammern, die dabei den Fokus von betriebspezifischem Wissen auf „berufsspezifisches“ Wissen lenken (Weber & Lehtinen, 2014).

Die ASCOT-Initiative – berufliche Kompetenzen sichtbar machen

Um herauszufinden, was das Duale System der Berufsausbildung in der Lage ist zu leisten und was die Auszubildenden am Ende ihrer Ausbildung wirklich können, wurde in Weiterführung der Machbarkeitsstudie eines Berufsbildungs-PISA (Baethge, Achtenhagen, Arends, Babic, Baethge-Kinsky & Weber, 2006) die Forschungsinitiative ASCOT (*Technology-based Assessment of Skills and Competences in Vocational Education and Training*) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ins Leben gerufen. Von 2011 bis 2015 wurden in sechs Verbänden 21 Projekte aus den Bereichen Technik, Gesundheit und Wirtschaft gefördert. Darin wurden zentrale berufliche Kompetenzen aus

diesen drei Wirtschaftsbereichen entsprechend internationalen Standards modelliert und gemessen. Damit nimmt Deutschland eine Vorreiterrolle bei der empirischen Erfassung von beruflichen Handlungskompetenzen ein und ist anschlussfähig an internationale Vergleichsstudien.

Intrapreneurship-Kompetenz am Ende der Berufsausbildung zum Industriekaufmann/ zur Industriekauffrau¹

Im Rahmen eines dieser Projekte hatte sich das Institut für Wirtschaftspädagogik mit Prof. Susanne Weber, Dr. Sandra Bley, Michaela Wiethe-Körprich und Christine Kreuzer in Kooperation mit Prof. Clemens Draxler und Can Güler vom Institut für Statistik das Ziel gesetzt, innovatives, unternehmerisches Denken und Handeln in der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung mittels des Konstrukts der „Intrapreneurship-Kompetenz“ bei Auszubildenden am Ende ihrer Berufsausbildung im Rahmen eines Large-Scale Assessments zu modellieren und zu messen.

Vor dem Hintergrund, dass es an kaufmännischen Arbeitsplätzen zunehmend weniger um die Erarbeitung von Routinen als vielmehr um die Fähigkeit geht, komplexe Probleme zu lösen, um Selbstregulation, aber auch um die Fähigkeit, neue kreative Ideen zu entwickeln und diese zielgerichtet in die Unternehmenspraxis umzusetzen (i.S.e. innovativen Verhaltens bzw. eines Intrapreneurship (IP)-Verhaltens), ist „Intrapreneur-

¹ Das Projekt wird im Rahmen der ASCOT-Initiative (www.ascot-vet.net) durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert (AZ: 01DB1118).

ship“ seit 2002 expliziter Bestandteil der Curricula für die Ausbildung von Industriekaufleuten (einem kaufmännischen Querschnittsberuf, in dem ein Großteil einer Jugendkohorte branchenübergreifend ausgebildet wird). Intrapreneurship ist explizit zugleich auch Teil der mündlichen Lehrabschlussprüfung, die von den Industrie- und Handelskammern (IHK) abgenommen wird. Für dieses Examen haben die Auszubildenden ein innovatives Projekt für ihren Ausbildungsbetrieb auszuarbeiten (d.h. eine Projektidee zu generieren und diese umzusetzen), es auf fünf Seiten zu dokumentieren und bei der IHK-Prüfungskommission einzureichen sowie das Projekt in der mündlichen Prüfung überzeugend in einem Zeitfenster von 30 Minuten zu vertreten. Dieser Teil der Abschlussprüfung legt 30% der Abschlussnote fest. Als Evidenz zur Beurteilung der Leistung soll der Prüfling „zeigen, dass er komplexe Fachaufgaben und ganzheitliche Geschäftsprozesse beherrscht und Problemlösungen in der Praxis erarbeiten kann“ (§ 9 der AO, 2002, S. 2766). Zudem hat der Ausbildungsbetrieb zu bestätigen, dass die Fachaufgabe von dem Prüfling im Betrieb selbstständig durchgeführt worden ist (ebenda, S. 2766).

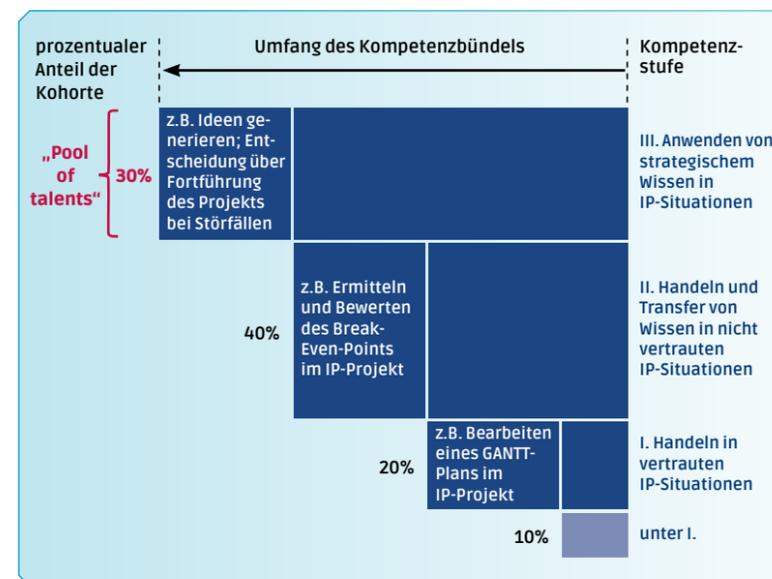
In einer ersten Bestandsaufnahme analysierten wir eine Jahrgangskohorte von Examensprojekten eines IHK-Bezirks (Weber, Wieth-Körprich, Bley, Weiß & Achtenhagen, 2015). Die Ergebnisse machten sehr deutlich, dass die jungen Erwachsenen in ihrer dualen Ausbildung bereits sehr innovative Projekte entwickeln und bearbeiten: z.B.

- Einführung eines integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements bei einem Automobilhersteller
- Imagepflege und Steigerung des Markenerlebnisses durch Optimierung der Versandhandels-Verpackung
- Die Erlangung und Nutzung des Bio-Zertifikates in der Nahrungsmittelindustrie

Für das Large-Scale Assessment erarbeiteten wir auf der Basis einer sehr umfassenden Domänenanalyse sowie internationaler Standards zur Instrumentenentwicklung eine technologiebasierte Testplattform. Nach entsprechenden Vortests sowie verschiedenen Validitätsanalysen (Bley, Wieth-Körprich & Weber, 2015) erfolgte gemeinsam mit Verbundpartnern ein deutschlandweites Large-Scale Assessment. Die Leistungsdaten wurden mit Verfahren der Item-Response Theory skaliert. Die entsprechenden Fähigkeitsschätzwerte wurden auf der Grundlage schwierigkeitsgenerierender Merkmale der Items (Kognition, Inhalt, Aufgabenformat) dann mit Hilfe regressionsanalytischer Verfahren in Leistungsniveaustufen unterteilt (Weber, Draxler, Bley, Wieth-Körprich, Weiß & Güter, 2016).

Als Ergebnis zeigt sich ein in zweifacher Weise eher unerwartetes Ergebnis: (1) Obwohl Studien darauf hinweisen, dass die Fähigkeit zur Wahrnehmung unter-

nehmerischer Gelegenheiten in frühen Lebensspannen noch nicht sehr stark ausgeprägt ist (Jong & Marsili, 2015), zeigten unsere Analysen, dass bereits ein nicht unerheblicher Teil (30%) der untersuchten Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter von 16 bis 21 Jahren über diese Fähigkeit verfügt und innovative Geschäftsideen entwickelt. (2) Ebenso ist bemerkenswert, dass es im Rahmen der beruflichen Erstausbildung gelingt, Jugendliche zu derartigen Leistungen zu führen; ein Pool von jungen „Talenten“, die es gilt, gerade unter dem Fokus innovativen Handelns weiter zu fördern und darüber hinaus bei der Planung von Aufgaben für Nachwuchskräfte im Blick zu haben.



Intrapreneurship-Kompetenzstufen.

So konnten beispielsweise ca. 30% der Auszubildenden Items auf dem Niveau III lösen, wobei es beispielsweise darum ging, nicht nur Ideen zu generieren, sondern auch eine Entscheidung darüber zu treffen, ob nach einer Störung das geplante IP-Projekt unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen weitergeführt oder abgebrochen werden sollte. Nur ca. 10% zeigten Leistungen unterhalb des Niveaus I, d.h. dass sie nicht einmal die leichtesten Aufgaben mit einer Lösungswahrscheinlichkeit von mindestens 50% gelöst haben. Dieser Wert korrespondiert mit den Werten für das Nichtbestehen von Ausbildungsexamina.

Erste Analysen zur Identifizierung von relevanten Kontextfaktoren zeigen, dass die Vorbildung, aber auch die Lerngelegenheiten einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Intrapreneurship-Kompetenz haben.

Bildungspolitische Implikationen

Die Ergebnisse zeigen, dass Auszubildende im Rahmen einer nicht-akademischen Berufsausbildung bereits über ein beträchtliches Innovationspotenzial verfügen und dass die im dualen System der Berufsausbildung systematisch angelegten Lerngelegenheiten dazu beitragen können, innovatives Denken und Handeln im Sinne einer Intrapreneurship-Kompetenz zu fördern. Bildungspolitisch läge vor diesem Hintergrund auch nahe, Absolventen einer Berufsausbildung in die Strategie zur Stärkung des Innovationssystems mit hineinzunehmen. Entsprechend hebt die Bundesregierung im Berufsbildungsbericht ihre berufsbildungspolitischen Prioritäten hervor: „Die duale Berufsausbildung in Deutschland ist ein wesentlicher Pfeiler der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und zentral für den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft. Die Qualität der deutschen Berufsausbildung, die guten Übergänge von Ausbildung in Beschäftigung und die im EU-Vergleich geringste Jugenderwerbslosigkeit in Deutschland sind ausschlaggebend für den Erfolg und das hohe Ansehen der deutschen Berufsausbildung, auch im Ausland. [...] Die starke internationale Wertschätzung der deutschen Berufsausbildung wird 2014 erneut bestätigt durch aktuelle politische Initiativen der EU und der OECD zur Einführung von Lehrlingsausbildungen und von „work based learning in anderen Staaten [...] mit dem Ziel des Transfers dualer Systemkomponenten“ (BIBB, 2015, S. 5). „Am OECD-Programm für die kommenden beiden Haushaltsjahre wird sich das BMBF insbesondere im Bereich work based learning aktiv beteiligen. Auch die vom BMBF bisher geleisteten Vorarbeiten zu einem internationalen Leistungsvergleich für die Berufsausbildung [durch das ASCOT-Programm; d.V.] werden weiter unterstützt“ (BIBB, 2015, S. 142–143). ///

ASCOT-Projektteam



Literaturhinweise:

- AO (2002). Verordnung über die Berufsausbildung zum Industriekaufmann/zur Industriekauffrau. Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 51. Bonn: Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz.
- Backes-Gellner, U. & Rupietta, C. (2014). Duale Berufsausbildung und Innovation. *Wirtschaft und Beruf*, 66(6), 58–59.
- Baethge, M., Achtenhagen, F., Arends, L., Babic, E., Baethge-Kinsky, V. & Weber, S. (2006). *Berufsbildungs-PISA - Machbarkeitsstudie*. Stuttgart: Steiner.
- Bley, S., Wieth-Körprich, M. & Weber, S. (2015). Formen kognitiver Belastung bei der Bewältigung technologiebasierter authentischer Testaufgaben – eine Validierungsstudie zur Abbildung von beruflicher Kompetenz. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 111(2), 268–294.
- BIBB (2015). *Berufsbildungsbericht 2015*. Bonn: BIBB.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hrsg.) (2014). *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2014*. Berlin: EFI.
- Jong, J. P. de & Marsili, O. (2015). The distribution of Schumpeterian and Kirznerian opportunities. *Small Business Economics*, 44(1), 19–35.
- Weber, S., Draxler, C., Bley, S., Wieth-Körprich, M., Weiß, C. & Güter, C. (2016). *Large-Scale Assessments – Intrapreneurship (CoBALIT)*. In K. Beck, M. Landenberger & F. Oser (Hrsg.), *Technologiebasierte Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung* (S. 75–92). Bielefeld: Bertelsmann.
- Weber, S. & Lehtinen, E. (2014). Transition from School-to-Work and its Challenges. *Unterrichtswissenschaft*, 42(3), 194–205.
- Weber, S., Trost, S., Wieth-Körprich, M., Weiß, C. & Achtenhagen, F. (2014). Intrapreneur: An entrepreneur within a company – An approach on modeling and measuring intrapreneurship competence. In S. Weber, F. K. Oser, F. Achtenhagen, M. Fretschner & S. Trost (Eds.), *Becoming an entrepreneur. Professional and VET learning: Bd. volume 3* (pp. 279–302). Amsterdam: Sense Publishers.
- Weber, S., Wieth-Körprich, M., Bley, S., Weiß, C. & Achtenhagen, F. (2015). Intrapreneurship-Verhalten an kaufmännischen Arbeitsplätzen – Analysen von Projektberichten. *Empirische Pädagogik*, 29(1), 84–105.



Weitere Informationen zu den Projektpartnern und Verbänden sowie weitere Publikationen finden sich auf der Web-Seite: <http://ascot-vet.net/>

Accounting Research Workshop

Im Rahmen der Accounting Research Workshops waren im Sommersemester 2015 und Wintersemester 2015/16 Professoren von den unterschiedlichsten Universitäten zu Gast an unserer Fakultät und haben Forschungsergebnisse zu einer Vielfalt an Accounting-Themen vorgestellt.

Im Themengebiet Management Accounting durften wir im Sommersemester 2015 u.a. Jan Bouwens und Joyce Tian begrüßen.

In seinem Vortrag thematisierte Jan Bouwens den Interessenkonflikt von Franchise-Nehmern zwischen Gewinn-Erwirtschaftung für ihr Unternehmen und Einhaltung von Vorgaben aus dem jeweiligen Franchise-Netzwerk. Einerseits sind Franchise-Nehmer selbstständig tätig, legen ihre eigenen oder von Dritten geliehenen Finanzmittel in einem Unternehmen an; andererseits bedarf es eines gewissen Grades an Standardisierung von z.B. Produkt- und Standort-Layout, Prozessen und Preislisten. Jan Bouwens und seine Ko-Autoren untersuchten diesen Interessenkonflikt em-

pirisch am Beispiel einer Supermarkt-Kette und stellten z.B. fest, dass die Profitabilität der Vertriebsregionen eine wichtige Determinante für die Einhaltung zentraler Vorgaben ist und dass die Franchise-Nehmer gegenseitig aufeinander Druck ausüben und somit mitunter selbst als ein Kontroll-Mechanismus fungieren. Zusätzlich vermittelte Jan Bouwens im Rahmen eines methodischen Doktorandenkurses Erkenntnisse und Best Practices zur Erstellung von Fragebögen.

Joyce Tian stellte ein Arbeitspapier vor, in dem sie zusammen mit einer Ko-Autorin anhand eines formal-analytischen Modells aktive Aufsichtsräte als Determinante für die Arbeitsanstrengung von Managern untersucht. Aktive Aufsichtsräte sind dadurch charakterisiert, dass sie gegenüber dem Management eines Unternehmens beratend tätig sind (Board Advising) und/oder das Management überwachen (Board Monitoring). Eine zentrale Erkenntnis der vorgestellten Analyse ist, dass Board Advising die Anreize für das Management in dem verwende-

ten Modell tendenziell verbessert, während Board Monitoring zu reduzierten Synergien zwischen Tätigkeiten des Managements führt und somit den Unternehmenswert reduzieren kann.

Im Themengebiet Financial Accounting freuten wir uns im Sommersemester 2015 über den Besuch von Steven Young, Lakshmanan Shivakumar und David Veenman.

Im Rahmen der Vorträge von Steven Young und Lakshmanan Shivakumar lag ein methodischer Fokus auf der empirischen Auswertung von Texten innerhalb von Geschäftsberichten. So haben sie ihre jeweiligen Forschungsfragen anhand linguistischer Methoden untersucht, wobei innerhalb bestimmter Kapitel von Geschäftsberichten (z.B. zur Strategie des Unternehmens und zur Managementvergütung) die Häufigkeit bestimmter, in einem vordefinierten Katalog aufgelisteter Worte ausgewertet und zu Scores zusammengefasst wurde. Ergänzend hierzu bot Steven Young einen spannenden Doktorandenkurs zum Thema „Large-samp-

le automated analysis of textual data in Accounting Research“ an, worin er insbesondere eine von ihm und seinen Kollegen aus Lancaster selbst kreierte Software zur großzahligen Auswertung von Informationen in Geschäftsberichten vorstellte.

Der Vortrag von David Veenman, in dem er ein in Zusammenarbeit mit Ko-Autoren entstandenes Arbeitspapier vorstellte, thematisierte die bislang umstrittene Eignung der Aktienkurs-Synchronizität als Maß für das Informationsumfeld eines Unternehmens. Die Aktienkurs-Synchronizität gibt Aufschluss darüber, inwiefern der Aktienkurs eines Unternehmens und die Rendite des entsprechenden Marktindex gleichläufig sind und somit über die zeitliche Korrelation der beiden Größen. Die Autoren tragen zu dieser Diskussion bei, indem sie zeigen, weshalb geringe Synchronizität auf ein schwächer ausgeprägtes Informationsumfeld hinweist. Insbesondere legen sie offen, dass ein Mangel an Liquidität einen kausalen negativen Einfluss auf das Maß der Synchronizität ausübt.

Im Wintersemester 2015/16 konnten wir Markus Arnold, Hui Chen, Martin Jacob, Martin Messner und Miles Gietzmann gewinnen.

Viele Aktivitäten von Unternehmen sind auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb von Teams angewiesen. Hierbei fällt es häufig schwer festzustellen, welches Team-Mitglied wieviel Input zum gemeinsamen Ergebnis beigetragen hat. Um dennoch die Team-Mitglieder anhand eines Bonus motivieren zu können, kann man einen gemeinsam erwirtschafteten Bonus entweder gleichmäßig auf die Mitglieder verteilen („Gleichverteilung“) oder den Team-Leiter anhand subjektiver Einschätzung eine Allokation vornehmen lassen („Managerial Discretion“). Markus Arnold und Ko-Autor vergleichen in ihrem aktuellen Arbeitspapier experimentell diese Bonusalternativen für verschiedene Arten von Team-Aufgaben. Bei Aufgaben, die keinen oder niedrigen Koordinationsbedarf innerhalb der Teammitglieder erfordern, führt Managerial Discretion zu besseren Ergebnissen. Bei Aufgaben, bei denen eine Individualleistung das ganze Teamergebnis bestimmt, führt allerdings ein gleichverteilter Bonus zu höherer Team-Performance.

Eine andere spannende Kombination von Mechanismen besteht darin, dass Manager einerseits Entscheidungen über das Unternehmensgeschehen treffen (z.B. über zu produzierende Mengen) und ihnen andererseits die Möglichkeit eines Insider Tradings zur Verfügung steht (d.h. Verwenden interner Informationen beim Kauf/Verkauf von Unternehmensaktien). Hui Chen und Ko-Autor untersuchen in ihrem Artikel unerwünschte Anreize, die sich aus dieser Kombination ergeben können. Sie zeigen anhand eines ökonomischen Modells, dass rationale Manager eines monopolistischen Unternehmens einen Anreiz haben, eine zu große Menge an Gütern zu produzieren, um zusätzliche Kursgewinne zu erzielen. Wenn Wettbewerb vorliegt und der Manager nicht nur in Aktien seines eigenen Unternehmens, sondern auch in Aktien von Wettbewerbern investieren kann, reduziert sich der persönliche Gewinn, den er durch Überproduktion und Insider Trading zuverdienen kann.

Mit seiner Analyse der Einkommensspanne zwischen Arm und Reich stellte Martin Jacob ein weiteres interessantes Thema vor. Typischerweise wird die Einkommensungleichheit in einem Land anhand des steuerlichen Einkommens von Individuen gemessen. Die Idee seines Arbeitspapiers besteht darin, dass Individuen Anteile an Kapitalgesellschaften halten können, jedoch finden sich davon nur ausgeschüttete Gewinne oder Veräußerungsgewinne in der Einkommensstatistik. Einkommen einer Kapitalgesellschaft, das nicht ausgeschüttet wird, bleibt beim individuellen Einkommen außer Ansatz. Allerdings könnte ein Anteilseigner diese Anteile als Sicherheit für ein Darlehen nutzen und der Besicherungswert sollte mit den Rücklagen steigen. Martin Jacob zeigte auf, dass sich anhand der angepassten Methodik zur Messung der Einkommens-Spanne gegebenenfalls Phänomene erklären lassen, die die bisherige Literatur nicht erklären konnte.

Die Frage, wie sich bestimmte Accounting-Praktiken am Markt durchsetzen können, versucht Martin Messner mit einem Ko-Autor im vorgestellten Arbeitspapier „Institutional work between fidelity and dissemination: Insights from the case of Beyond Budgeting“ zu beantworten. Anhand von qualitativen Interviews mit den

Entwicklern und Institutionen des Beyond Budgeting, eines integrierten Budgetierungs- und Managementverfahrens, arbeiten sie die zwei wichtigen Faktoren heraus, die die verbreitete Nutzung von Accounting-Praktiken bestimmen. Dabei kommen sie zu dem Schluss, dass die Verbreitung durch Dritte („Dissemination“), wie z.B. Beratungsunternehmen, der wichtigste Multiplikator für die großzahlige Nutzung einer neuen Accounting-Praktik ist. Allerdings wirkt der Grad der „Fidelity“, d.h. wie flexibel ein Ursprungskonzept verändert werden darf, moderierend auf die Verbreitung. Im Fall des Beyond Budgeting wurde von den Entwicklern eine umfangreiche Ausgestaltung vorgegeben, die erfüllt sein muss, damit eine Implementierung einer Rechnungslegungspraktik in einem Unternehmen als Beyond Budgeting gilt. Dies hinderte die Verbreitung dieses Ansatzes.

Auch der Bereich der Goodwill-Wertminderungen, in welchem das von Miles Gietzmann vorgestellte Arbeitspapier „Goodwill Impairments Certified by Independent Valuation Experts“ angesiedelt ist, ist spannend und vor dem Hintergrund der intensiven Diskussionen um die aktuell gültigen Rechnungslegungsvorschriften relevant. So wird oftmals angenommen, dass Manager hinsichtlich der Offenlegung von Wertminderungen des Goodwills einen hohen Grad an Ermessensspielräumen haben und diesen zu ihren Gunsten ausnutzen. Dies sollte wiederum von rationalen Investoren antizipiert und in ihrer Erwartungs- und Preisbildung berücksichtigt werden. Die Autoren untersuchen nun, inwiefern Manager auf externe Zertifizierungsmöglichkeiten zurückgreifen, die bestätigen, dass Wertminderungen nicht strategisch gemildert wurden, um eine diesbezügliche Unterbewertung zu verhindern.

Neben den Vorträgen hatten wir die Gelegenheit, uns in persönlichen Gesprächen mit den Gastwissenschaftlern über Forschungs- und allerlei andere spannende Themen zu unterhalten. Wir bedanken uns bei allen Gastwissenschaftlern und Teilnehmern der Accounting Research Workshops für spannende Denkanstöße und Diskussionen und freuen uns bereits sehr auf die nächsten interessanten Vorträge und Gespräche. //

Stefan Huber, Moritz Krebs,
Nina Kühne & Julia Menacher

Semester	Referent	Tätigkeit	Thema
SS 2015	Jan Bouwens	Professor of Accounting, Tilburg School of Economics and Management, Tilburg University	„Who Do Franchisees Work For: Themselves or the Network?“
SS 2015	Steven Young	Professor of Accounting and Finance, Lancaster University Management School	„Strategy- and Business Model-related Disclosure in Annual Reports“ „Large-sample automated analysis of textual data in Accounting Research“
SS 2015	Joyce Tian	Assistant Professor of School of Accounting and Finance, University of Waterloo	„Active Board and CEO Efforts“
SS 2015	Robert Faff	Professor in Finance Director of Research, UQ Business School, The University of Queensland	„Pitching Research“
SS 2015	Jack Stecher	Assistant Professor of Accounting, Carnegie Mellon University (Tepper School of Business)	„Discretionary Aggregation“
SS 2015	David Veenman	Professor of Finance and Accounting, Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam	„Illiquidity and R2“
SS 2015	Lakshmanan Shivakumar	Professor of Accounting, London Business School	„The Information Role of Compensation Disclosure“
WS 2015/16	Martin Jacob	Chair of Business Taxation, WHU Vallendar	„Integrated Approach to Measuring Top Income Shares Using Individual and Firm Data: Evidence from Norway“
WS 2015/16	Hui Chen	Professor of Accounting, Universität Zürich	„Insider Trading and Real Activities Manipulation through Overproduction“
WS 2015/16	Markus C. Arnold	Director Managerial Accounting Section, University of Bern	„Managerial Discretion and Task Interdependence in Teams“
WS 2015/16	Martin Messner	Professor in Management Control, Universität Innsbruck	„Institutional work between fidelity and dissemination: Insights from the case of Beyond Budgeting“
WS 2015/16	Miles Gietzmann	Professor of Accounting, Università Bocconi	„Goodwill Impairments Certified by Independent Valuation Experts“

Jahrestagung der Professorinnen und Professoren der Wirtschafts- und Berufspädagogik in München

Die Vereinigung der Professorinnen und Professoren der Wirtschafts- und Berufspädagogik in Deutschland, Österreich und der Schweiz führte ihre Jahrestagung 2015 an der Ludwig-Maximilians-Universität durch – betreut durch Prof. Susanne Weber und ihrem Team. Typisch für diese Tagung ist, dass neben wissenschaftlichen Vorträgen und einer Geschäftsitzung – sowie dem gesellschaftlichen Rahmenprogramm – Kontakte zur regionalen Wirtschaft geknüpft und vertieft werden, um Informationen über neue Produktionsverfahren und Dienstleistungen, betriebswirtschaftliche Prozesse sowie Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung zu erhalten. In diesem Jahr war die Gruppe zu einem mehr als halbtägigen Besuch von der MTU Aero Engines AG, München eingeladen, die ihre neueren Konzepte vorgestellt und

mit uns intensiv diskutiert hat. Im Rahmen des wissenschaftlichen Programms stellten als Nachwuchswissenschaftler *Junior-Prof. Cornelia Tonhäuser, Georg-August-Universität Göttingen*, und *Dr. Andreas Rausch, Otto-Friedrich-Universität Bamberg*, ihre aktuellen Forschungsprojekte vor, die von der Community sehr intensiv diskutiert wurden. Gastreferent für ein innovatives Thema war *Prof. Heinz Mandl, LMU*, mit einem Vortrag zum Einsatz von Verfahren der ‚Gamification‘ bei der Planung und Abwicklung logistischer Prozesse. Zusammen mit dem parallel angebotenen Kulturprogramm, das zu Sonderausstellungen ins Lenbachhaus, die Alte Pinakothek und die Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung führte, hinterließen alle Veranstaltungen bei den Teilnehmern einen nachhaltigen Eindruck. ///

Michaela Wiethe-Körprich



Oben: Hans Triebenbacher präsentiert und diskutiert die Ausbildungskonzeption der MTU München (von links: Hans Triebenbacher, MTU, Leiter der Ausbildung München; Prof. Samuel Mühlemann und Prof. Susanne Weber, Institut für Wirtschaftspädagogik).

Unten: Exkursion der Vereinigungstagung der Universitätsprofessor/innen für Wirtschafts- und Berufspädagogik zur MTU München (v.l.n.r.: Prof. Stephan Schumann, Universität Konstanz; Prof. Klaus Beck, Johannes Gutenberg-Universität Mainz; Prof. Bernd Geißel, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg; Prof. Susanne Weber, LMU München; Prof. Rolf Dubs, Universität St. Gallen; Prof. Andreas Schelten, TU München; Prof. Annette Ostendorf, Universität Innsbruck; Dipl.-Kfm. Stefan Ostendorf, München; Prof. Reinhold Nickolaus, Universität Stuttgart; Prof. Sabine Matthäus, Universität Mannheim; Prof. Christian Harteis, Universität Paderborn; Prof. Susan Seeber, Georg-August-Universität Göttingen; Prof. Helmut Heid, Universität Regensburg; Prof. Jürgen Seifried, Universität Mannheim; Prof. Gerhard Minnameier, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt; Prof. Adolf Kell, Universität Siegen; Prof. Frank Achtenhagen, Georg-August-Universität Göttingen; Prof. Reinhard Czycholl, Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg; Prof. Georg Hans Neuweg, Johannes-Kepler-Universität Linz; Prof. Fritz Klausner, Universität Leipzig; Prof. Olga Zlatkin-Troitschanskaia, Johannes Gutenberg-Universität Mainz; Prof. Bärbel Fürstenau, TU Dresden; Dr. Sandra Bley, LMU München; Prof. Franz Eberle, Universität Zürich; Prof. Detlef Sembill, Otto-Friedrich-Universität Bamberg; Dipl.-Hdl. Holger Benninghoff, LMU München; Jun.-Prof. Cornelia Tonhäuser, Georg-August-Universität Göttingen; Prof. Esther Winther, D.I.E. Bonn; Dipl.-Hdl. Michaela Wiethe-Körprich, LMU München; Dr. Andreas Rausch, Otto-Friedrich-Universität Bamberg; Hans Triebenbacher, MTU, Leiter der Ausbildung München)



LEHRE

Masterangebot und Masterprogramme auf Erfolgs- und Wachstumskurs – Digitalisierung der Lehre – Zum spannenden Job der Tutoren – Lassen Sie sich von der Vielseitigkeit unseres Lehrangebotes überraschen!



EMM 2.0: Mit neuem Partner weiter auf Wachstumskurs

Der European Master in Management begrüßt die Lancaster University Management School im Triple-Degree-Programm

Nach intensiven Verhandlungen konnte Prof. Manfred Schwaiger es Ende November 2015 endlich offiziell bekannt geben: Die Lancaster University Management School (LUMS) ersetzt die Aston Business School als dritte Partneruniversität im European Master in Management.

Die Campus-Uni im Nordwesten Englands, die 2014 ihr 50-jähriges Bestehen feierte, bietet seit 1999 Management-Masterstudiengänge an, die zu den besten weltweit gehören. Bei den drei Verbänden AACSB, EQUIS und AMBA akkreditiert, darf sie sich mit der begehrten Triple Crown schmücken, die nur 68 Business Schools auf dem Globus für sich beanspruchen können – das entspricht 1%. In Sachen Prestige steht sie damit ihrem Vorgänger Aston sowie dem dritten Partner im EMM-Bund, der emlyon business school, die beide ebenfalls die besondere dreifache Auszeichnung vorweisen können, in nichts nach. Auch was die Internationalität des Campus und der Fakultät angeht, kann Lancaster punkten: 35% des akademischen Personals kommen aus dem Ausland, 41% der Studierenden stammen aus Nicht-EU-Ländern. Derzeit studieren rund 12.000 Hochschüler aus 58 verschiedenen Nationen an der Lancaster University, die damit sowohl hinsichtlich der Qualität von Forschung und Lehre als auch der internationalen Ausrichtung perfekt in das Profil des European Master in Management passt.

Dr. Martin Friesl, Associate Professor in Strategic Management an der LUMS und künftiger Lehrbeauftragter im EMM, bestätigt: „Der kollaborative Ansatz des EMM, der die Stärken von drei Universitäten verbindet, hat mich sehr beeindruckt. Es hat mich dann auch nicht überrascht, dass die Zusammenarbeit mit den Kollegen in Lyon und München von Anfang an sehr herzlich, konstruktiv und offen war. Wir haben doch einiges gemeinsam, insbesondere die Forschungsorientierung sowie die internationale Ausrichtung. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit.“ Martin Friesl sieht der neuen Partnerschaft übrigens auch aus persönlichen Gründen positiv entgegen: 2004 durfte er selbst sein Diplom in Wirtschaftspädagogik in der Großen Aula der LMU entgegennehmen.

Zwei Jahre auf vier Länder und drei Kontinente verteilt

„Corporate Development“ ist der Titel der Spezialisierung, die die LUMS den EMM-Studierenden künftig im zweiten Studienjahr anbieten wird. Der Stundenplan umfasst Module wie „Managing Mergers & Acquisitions“, „Innovation in Practice“ oder „Corporate Entrepreneurship“. Martin Friesl erklärt: „Wachstum ist für viele Unternehmen eine der großen Herausforderungen. In der Spezialisierung ‚Corpora-

te Development‘ beschäftigen sich unsere Studierenden mit dem Management unterschiedlicher Wachstumsoptionen, angefangen von Innovation und Internationalisierung bis hin zu Fusionen und Akquisitionen. Unsere Spezialisierung bietet Studierenden die optimale Basis für eine Karriere in multinationalen Konzernen sowie in der Managementberatung.“

Über die Zukunft der bisher weniger nachgefragten Marketing-Spezialisierung des ehemaligen Partners Aston wird diskutiert; im laufenden akademischen Jahr richtet die emlyon business school neben der Spezialisierung in „Corporate Finance“ auch einen Schwerpunkt im Marketing ein, die LMU bietet nach wie vor „Strategy & Change“ an.

Auch auf die Struktur des ersten Jahres, das bislang von Professoren aller drei Partnerunis ausschließlich an der emlyon unterrichtet wurde, hat der Wechsel des englischen Partners Einfluss. Ab dem neuen Jahrgang, der im Spätsommer 2016 startet, haben die EMM-Studierenden die Wahlfreiheit, ob sie die ersten beiden Trimester ihres ersten Studienjahres in Lyon oder Lancaster verbringen möchten. Nimmt man das im EMM obligatorische Auslandspraktikum und den Shanghai-Campus der emlyon (ein Angebot an die „Corporate Finance“-Spezialisierer) dazu, wird es problemlos möglich sein, seine zwei Studienjahre in vier verschiedenen Ländern und auf zwei bis drei Kontinenten zu absolvieren. So erwerben die Studierenden nicht nur interkulturelle Kompetenz, sondern trainieren nebenbei auch Organisationstalent und Flexibilität.

Die LMU-Spezialisierung ist beliebt und erfolgreich

Wer das dreifache Diplom des European Master in Management erwerben will, muss das Wörtchen „Management“ sowieso schon während des Studiums ernst nehmen: Ein vollgepackter Stundenplan, Gruppenarbeiten, Präsentationen, Sprachkurse, Career Workshops, und mal eben noch zum Vorstellungsgespräch nach Paris fliegen – man ist ja schon in der dritten Runde für das Traumpraktikum. Für EMM-Studentin Sophie Stuhlmann, die derzeit ihr Spezialisierungsjahr an der LMU macht, bietet das Programm bei allem Studienstress jedoch einen entscheidenden Vorteil: „Im EMM gibt es einen einzigartigen Zusammenhalt unter den Studierenden, den ich weder während des Bachelorstudiums noch in der Abiturzeit so erfahren habe. Ortswechsel innerhalb des Programms, abenteuerliche Praktikumssuche, interkulturelle Herausforderungen...man konnte sich immer auf den Anderen verlassen. Ganz nach dem Motto: Einer für alle – alle für einen!“ Diese wertvolle Unterstützung bleibt nach

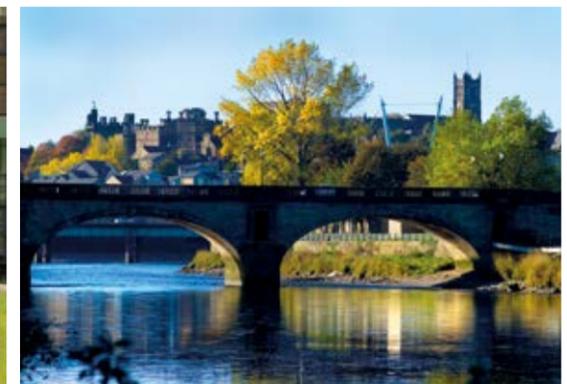
„Du gehst aus dem Unterricht und denkst: Du kannst alles schaffen!“

Sophie Stuhlmann



Links: 60 Studierende aus 17 verschiedenen Nationen – der EMM-Jahrgang 2015/16 an der LMU.

Unten: Lancaster – idyllische Stadt mit Campus-Uni und tausendjähriger Geschichte.



dem Abschluss im EMM-Alumni-Netzwerk erhalten, wo nicht nur Wohnungen, sondern auch Praktika vermittelt und die „Jüngeren“ weiterempfohlen werden.

Zusätzliches Schmankerl für Sophie und fünf weitere ausgewählte EMM-Studierende ist in diesem Jahr außerdem die Teilnahme am gemeinsam mit der University of Tsukuba organisierten Masterseminar „Corporate Social Responsibility in German and Japanese Companies“ unter der Leitung von Prof. Schwaiger. Im Rahmen von mehreren Firmenbesuchen befassen sich Studierende der LMU und der Tsukuba University mit verschiedenen Branchen und inhaltlichen Schwerpunkten. „Das CSR-Seminar ist auf jeden Fall eines meiner Highlights“, erzählt Sophie. „Beim ‚Heimspiel‘ in München haben uns BMW, Siemens und Hofbräu exklusive Einblicke in die einzelnen Unternehmen gewährt. Sowohl die Produktionshallen bei BMW, das neugestaltete Headquarter Siemens, als auch der Leberkäs und das Weißbier in der Brauerei vom Hofbräu waren sehr beeindruckend (und lecker). Jetzt freue ich mich auf das ‚Auswärts-spiel‘, die imposanten Einblicke in die japanischen Firmen und das Pendant zum Leberkäs.“

Ein weiteres Beispiel aus dem hochwertigen Kursprogramm: Im Fach „Entrepreneurship and Growth Management“ lernen die EMM-

ler unter der Ägide von Andy Goldstein, unterstützt von mehreren Coaches von Deloitte, die Start-up-Szene kennen, entwickeln eigene Geschäftsideen und können diese kreativ in die Tat umsetzen. Sophie Stuhlmanns Resümee: „Du gehst aus dem Unterricht und denkst: Du kannst alles schaffen!“

Insgesamt ist „Strategy & Change“ seit Beginn des EMMs im Jahr 2007 die beliebteste Spezialisierung. Mehr als die Hälfte aller EMM-Studierenden entschieden sich bislang, ihr zweites Masterjahr an der Isar zu verbringen. Im Wintersemester 2015/16 verdoppelte sich die Zahl der Spezialisierer glatt im Vergleich zum Vorjahr von 30 auf rund 60. Dies ist einerseits den insgesamt steigenden Studierendenzahlen im EMM zuzuschreiben, spiegelt aber gleichzeitig die Attraktivität der LMU-Spezialisierung wider.

Die neue partnerschaftliche Konkurrenz mit Lancaster wird auch auf diese Zahlen Einfluss haben. Möglicherweise kann sie ein paar mehr EMMler für die Spezialisierung auf die Insel locken, als dies mit Aston der Fall war. Sicherlich aber wird sie – einer alten Marketing-Weisheit zufolge – das Geschäft beleben. //

Claudia Baur

Media, Management and Digital Technologies (MMT)

Der neue Masterstudiengang an der Munich School of Management

Mit Unterstützung durch die Initiative „Digitaler Campus Bayern“ führt die Fakultät für Betriebswirtschaft zum Wintersemester 2016/17 einen neuen Masterstudiengang mit dem Titel „Media, Management and Digital Technologies“ (MMT) ein. Das englischsprachige und konsekutive Masterprogramm soll gezielt hochqualifizierte Nachwuchskräfte für die Medien- und Internetbranche im Schnittfeld zwischen Medien, Management und digitalen Technologien ausbilden. Der Studienplan des MMT-Masters kombiniert dabei Inhalte aus BWL sowie Informatik und vermittelt neben theoretischen auch praktische Kompetenzen, die bis zur Konzeption und Realisierung von IT-Lösungen reichen. Mit der Einführung des MMT-Studiengangs soll letztlich ein Beitrag geleistet werden, um das medienbezogene Ausbildungsangebot an deutschen Hochschulen und damit auch die hiesige Medienbranche zu stärken.

Die Digitalisierung der Medienbranche erfordert neuartige Ausbildungsangebote

Durch die Digitalisierung steht die Medienbranche weltweit vor einem fundamentalen Wandel. Das Interesse der Nutzer verlagert sich immer stärker zu Online-Angeboten. Dort sind die Nutzer – wie beispielsweise im Fall von Social Media – zum Teil selbst in die Produktion von Inhalten integriert. Etablierte Medienunternehmen reagieren darauf mit einer Anpassung ihres Produktspektrums oder ihrer Kernkompetenzen. Die Folgen der Digitalisierung sind für den Medienstandort Deutschland Risiko und Chance zugleich. Bleibt die Branche passiv und verharrt sie in der analogen Medienwelt, dann werden die Online-Märkte immer mehr von Anbietern aus dem Ausland dominiert. Geht die deutsche Medienbranche dagegen den Wandel aktiv an und spielt ihre Möglichkeiten aus, dann besteht sogar die Chance, dass der Standort gestärkt aus dem Wandel hervorgeht.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Förderung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Medienstandorts Deutschland liegt im Ausbau der medienbezogenen Ausbildung an Hochschulen. Mit dem Förderprogramm „Digitaler Campus Bayern“ als Teil der Landesinitiative „BAYERN DIGITAL“ setzt die bayerische Staatsregierung daher zusätzliche Impulse für den Ausbau von spezifischen Lehrangeboten zu Informationstechnologien im Freistaat. Da der Freistaat Bayern und insbesondere die Region München ein international anerkannter Medienstandort sind, hat sich die bayerische Staatsregierung gemeinsam mit der LMU München dazu entschlossen, ein neues „Leuchtturm“-Angebot zur Stärkung des medienbezogenen Ausbildungsangebots zu schaffen. Zielsetzung dieses neuen Angebots ist es, zukünftige Führungskräfte und Gründer im sich digitalisierenden Mediensegment auszubilden, die über eine besondere Expertise im Schnittfeld zwischen Medien, Management und

digitalen Technologien verfügen. Dafür sollen besonders talentierte und ambitionierte Studierende aus ganz Europa gewonnen werden.

Europaweit einzigartiges Studienangebot mit klarem Profil

Aus diesem Grund bietet die Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München in Zusammenarbeit mit der Fakultät für Mathematik, Informatik und Statistik ab dem Wintersemester 2016/17 ein neues Masterprogramm mit dem Titel „Media, Management and Digital Technologies“ (MMT) an, das auf eine Dauer von zwei Jahren bzw. vier Semestern (120 ECTS-Punkte) angelegt ist und mit dem akademischen Grad „Master of Science“ abgeschlossen wird. Das Curriculum des Studiengangs umfasst ein breites Spektrum an Veranstaltungen, bei denen die Studierenden die Fähigkeiten erlernen, um Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle und Strategien wie auch Algorithmen, Datenstrukturen und Systemarchitekturen für Unternehmen der sich digitalisierenden Medien- und Internetwirtschaft zu konzipieren und zu realisieren. Ferner lernen die Studierenden die wichtigsten aktuellen Konzepte in diesem Kontext (z.B. Social Media oder Big Data) kennen und werden in die Lage versetzt, neue Konzepte durch einen fundierten theoretischen Hintergrund in Ökonomie und Informatik zu entwickeln, einzuordnen und auch kritisch zu hinterfragen.

Bislang bestehen weder in Deutschland noch im europäischen Ausland fernab von Studiengängen der Medienwirtschaft oder der Wirtschaftsinformatik vergleichbare Studienangebote, bei denen integrierte Lerninhalte aus BWL und Informatik mit einem speziellen Branchenfokus kombiniert werden. Weltweit ist der MMT-Studiengang daher nur mit der von der New York University (NYU) für Bachelor- und MBA-Studierende angebotenen Spezialisierung „Entertainment, Media and Technology“ vergleichbar. Die Fakultät für Betriebswirtschaft möchte vor diesem Hintergrund mit der Einführung des Masterstudiengangs „Media, Management and Digital Technologies“ (MMT) auch einen Beitrag zur Steigerung der internationalen Sichtbarkeit der medienbezogenen Ausbildung an deutschen Hochschulen leisten.

Internationales Programm mit interdisziplinären Inhalten sowie hohem Praxisbezug

Der generell gebührenfreie Studiengang ist vollständig englischsprachig angelegt und wendet sich damit explizit auch an Bachelorabsolventen außerhalb des deutschsprachigen Raums. Neben dem Nachweis überzeugender Englischkenntnisse, müssen potenzielle Bewerber über ein Bachelorstudium verfügen, das mindestens mit der Note 2,3 oder besser abgeschlossen wurde. Da der MMT-Studiengang ein konsekutives Masterprogramm ist, muss bei der Bewerbung sowohl Basiswissen in Betriebswirtschaftslehre als auch in

Informatik nachgewiesen werden. Hierdurch kommen grundsätzlich Studierende der BWL mit Nebenfach Informatik oder der (Medien-)Informatik mit Nebenfach BWL infrage. Aber auch Absolventen integrierter Studiengänge wie der Wirtschaftsinformatik oder dem Wirtschaftsingenieurwesen zählen zur Zielgruppe des neuen Masterstudiengangs. Erfüllen die Bewerber diese Voraussetzungen, werden sie zu zwei aufeinander folgenden Auswahltagen an die LMU nach München eingeladen, wo sie zunächst eine schriftliche Eingangsklausur und anschließend ein fachliches Auswahlgespräch mit Professoren der BWL und der Informatik absolvieren müssen. Um in das Programm aufgenommen zu werden, müssen beide Prüfungen bestanden werden.

Haben die Studierenden diese Hürde genommen, erwartet sie in den darauf folgenden vier Semestern ein facettenreiches Studienprogramm, bei dem sie mit einem Mentoring-Konzept intensiv begleitet werden. Der MMT-Studiengang basiert dabei auf fünf wesentlichen Blöcken, die sich aus inhaltlicher Sicht zwischen BWL und Informatik bewegen (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Die fünf zentralen Blöcke des MMT-Studiengangs.

Die Kurse des Bereichs „Media Business“ umfassen Lehrveranstaltungen der Informatik-nahen BWL, wohingegen der Block „Media Technologies“ aus Kursen der BWL-nahen Informatik besteht. Eine Schlüsselrolle nimmt der Block „Business and Technology“ ein, der als „Hybrid“ den interdisziplinären Charakter des MMT-Studiengangs prägt und Inhalte aus BWL sowie Informatik mit einem starken Anwendungsbezug umfasst. Dieser integrierte Block wird im Wesentlichen von einer für diesen Studiengang neu geschaffenen Professur für „Internet Business and Internet Services“ angeboten und teilweise – um einen ausreichenden Praxisbezug sicherzustellen – in Form von Projektkursen abgehalten. Bei letzteren bearbeiten die Studierenden reale Problemstellungen aus der Medien- und Internetbranche, deren Lösung stets die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen und informatischen Kompetenzen erfordert. Ein Teil der Projektkurse wird dabei in enger Kooperation mit dem Internet Business Cluster (IBC) durchgeführt, das ein Zusammenschluss der LMU München mit führenden Medienunternehmen aus der Region darstellt (siehe auch www.ibt-muenchen.com). Durch einen breit angelegten Wahlpflichtbereich aus BWL und Informatik haben die Studierenden außerdem die Möglichkeit, weitere Themenfelder gemäß ihrer eigenen Interessen und Präferenzen zu vertiefen. Abgerundet wird das Studium schließlich durch das Verfassen einer

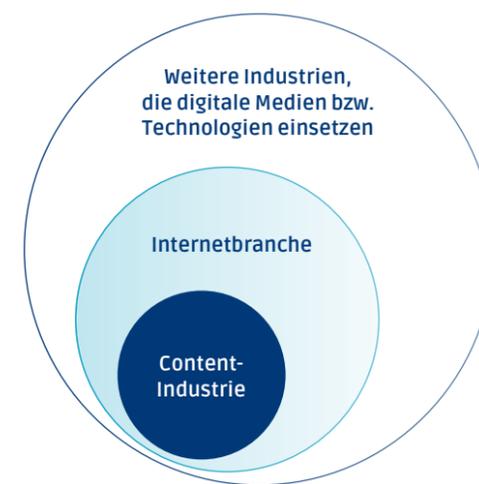


Abbildung 2: Mögliche Berufsfelder nach Abschluss des MMT-Studiengangs.

Masterarbeit an einem der beteiligten BWL- oder Informatik-Lehrstühle, für die eine Bearbeitungsdauer von insgesamt einem Semester vorgesehen ist.

Berufliche Perspektiven weit über die Medienbranche hinaus

Den Teilnehmern des MMT-Studiengangs eröffnen sich nach Abschluss ihres Studiums zahlreiche berufliche Möglichkeiten. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der „Medien“-Begriff während des Studiums bewusst sehr breit interpretiert wird. So befinden sich mögliche Berufsfelder für die Absolventen sowohl in der klassischen „Content-Industrie“ und der Internetbranche als auch grundsätzlich in allen anderen Branchen, die verstärkt digitale Medien bzw. Technologien einsetzen (siehe Abbildung 2). Beispiele für letztere sind die Automobil- oder die Versicherungsbranche, die im Zuge der Digitalisierung neue Ansätze verfolgen und entsprechend auf neue Kompetenzen angewiesen sind. Neben einer Karriere in der Wirtschaft steht den Absolventen des MMT-Studiengangs natürlich auch der Weg zu einer wissenschaftlichen Karriere offen. //

Simon Chanias & Thomas Hess

MMT

Informationen und Kontakt:
www.mmt.bwl.lmu.de
mmt@bwl.lmu.de

Executive Master of Insurance

Konzept

Das Programm „Executive Master of Insurance“ ist ein betriebswirtschaftlicher Studiengang, der hochmotivierten Young Professionals mit unterschiedlichen Vorkenntnissen die Möglichkeit gezielter fachlicher Weiterbildung und Vertiefung bietet. Im Mittelpunkt stehen versicherungsspezifische Fragestellungen. Diese reichen von allgemeinen für die Versicherungspraxis relevanten ökonomischen und mathematischen Aspekten bis hin zu speziellen institutionellen, finanzwirtschaftlichen und rechtlichen Gesichtspunkten.

Wissenschaft & Praxis

Der E.M. Insurance wurde in enger Zusammenarbeit mit der Münchener Versicherungswirtschaft konzipiert. Renommiertere Professoren und erfahrene Praxisvertreter vermitteln unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes theoretische Konzepte stets mit Anwendungsbezug auf die Versicherungspraxis. Der Verbindung von wissenschaftlich fundierter Methodik und Praxisnähe bereitet die Teilnehmer bestens auf Führungsaufgaben und Spezialistenaufgaben vor.



Interesse?

www.eminsurance.de
Tel. 089 / 38 39 22-24
karin.kunz@bwv.de

Factsheet

Voraussetzungen: abgeschlossenes Studium; mindestens zwei Jahre versicherungsnahe Berufspraxis
Dauer: 24 Monate berufsbegleitend
Studienbeginn: September
Bewerbungsfrist: 15. Juli
Präsenzzeiten: fünf bis sechs Seminarwochen, ca. zehn Wochenendblöcke
Unterrichtssprachen: Deutsch und Englisch
Kosten: 28.500 € Studiengebühr (zahlbar in drei Teilbeträgen) plus Hotelkosten für zwei Seminarwochen

Anzeige

Wie könnten Sie Ihrem Studium wahre Größe verleihen?

- Indem Sie über Dinge nachdenken, über die noch keiner nachgedacht hat
- Wenn Sie eine Abschlussarbeit über das höchste Gebäude der Erde schreiben
- Mit einem Praktikum über Naturgefahren in touristischen Ballungszentren
- Durch eine Diskussion mit Ärzten, Ingenieuren und Seismologen
- Mit jedem der genannten Punkte

Von Klimawandel bis Raumfahrt – als einer der führenden Rückversicherer durchleuchten wir Risiken aller Art und sichern sie ab. Lernen Sie bei uns, wie Sie Projekte von globaler Tragweite voranbringen. Profitieren Sie vom Wissen und Netzwerk unserer Mitarbeiter. Legen Sie den Grundstein für Ihre berufliche Zukunft bereits in Ihrem Studium. Wie Sie sich schon als Student bei Munich Re einbringen können, erfahren Sie unter munichre.com/karriere



Wodurch sind Sie auf den E.M. Insurance aufmerksam geworden und warum haben Sie sich für das berufsbegleitende Masterstudium entschieden?

Das Munich Risk and Insurance Center (MRIC) und die Munich Re, mein Arbeitgeber, pflegen seit Jahren eine enge Zusammenarbeit. Diese reicht von gemeinsamen wissenschaftlichen Projekten, über „state of the art“ Ausbildungs- und Fortbildungsprogramme für Mitarbeiter und Kunden bis hin zum Munich Re's Scholarship Programm. Bei letzterem lernte ich beispielsweise Prof. Andreas Richter kennen. Im Zuge dessen hatte sich bereits im vergangenen Jahr mein Interesse an den theoretisch wissenschaftlichen Teilen des Stipendiats konkretisiert. Ich habe mich sehr über die Initiative meiner Führungskraft gefreut, mich für das Programm 2015–17 vorzuschlagen. Meine Entscheidung für den E.M. Insurance ist also über einen gewissen Zeitraum gereift.

Was zeichnet Ihrer Ansicht nach den Studiengang E.M. Insurance aus?

Der Austausch mit den anderen EMI-Teilnehmern stellt für mich einen besonderen Mehrwert mit signifikanten Lernpotenzialen dar. Ich profitiere sehr davon, Teil einer vielseitigen Gruppe zu sein. Wir alle haben die Möglichkeit, in diesem Studium aktuelle Themenkomplexe aus Praxis und Wissenschaft mit renommierten Professoren und Gastdozenten persönlich zu diskutieren. Ich schätze das sehr, gerade wenn ich mich an mein Erststudium erinnere mit teilweise über 500 Kommilitonen in einer Vorlesung. Das ist schlichtweg nicht vergleichbar. Mit dem EMI gelingt es, mein Wissen aus der ersten akademischen Ausbildung zusammen mit meiner Berufserfahrung „costumized“ zu vertiefen. Auch die umfassende Betreuung durch das Institut und den BWV (Berufsbildungswerk der Versicherungswirtschaft in München e.V. www.bwv-online.de/muenchen) kann ich nur genießen.

Wie schaffen Sie es, Beruf und Studium zu vereinbaren?

Diese Frage hat mich im Vorfeld sehr beschäftigt. Ich bin glücklich, dass mich meine Familie absolut unterstützt und ich es bis jetzt sehr gut geschafft habe, in diesem Spannungsfeld die Balance zu halten.

Natürlich sind die Anforderungen an Beruf und Studium anspruchsvoll und diese Zeit sehr intensiv für mich. Durch frühzeitige Planung und gute Kommunikation – hier spielt meine Führungskraft eine wesentliche Rolle – habe ich größere „Kumule“ vermeiden können. Die Rahmenbedingungen für das Studium sind bei Munich Re großzügig angelegt, sowohl die ideelle als auch zeitliche Unterstützung ist spürbar.

Werden Ihre Erwartungen, sich mit dem Studium „Executive Master of Insurance“ auf akademischem Niveau mit dem Versicherungssektor tiefer zu befassen, erfüllt und wenn ja, wie?

Ich kann sagen, dass die ersten Monate im EMI hier meine Erwartungen voll übertroffen haben. Nach meiner Ausbildung zum Versicherungskaufmann mit Schwerpunkt Rückversicherung bei Munich Re hatte ich meine Schwerpunkte im BWL-Studium vor diesem fachlichen Hintergrund bewusst etwas breiter gewählt. Die akademische Vertiefung von Versicherungsthemen im Rahmen des EMI sehe ich als logische Schleife um mein Ausbildungspaket. Leistungsträger, die sich fachlich breiter aufstellen wollen, finden hier eine reiche und gleichzeitig akademisch anspruchsvolle Palette.

Wenn Sie an die Vorlesungen im E.M. Insurance denken – wie beurteilen Sie Aktualität und Praxisrelevanz der Inhalte?

Absolut top! Durch die enge Zusammenarbeit mit unseren Professoren haben die Studierenden im EMI die Möglichkeit, sowohl aktuelle praxisrelevante als auch akademische Forschung hautnah zu erleben. Group works und case studies sind integraler Bestandteil der Bearbeitung innerhalb der einzelnen Module. Mega-Themen wie etwa die „Digitale Transformation“ und „Big Data“ werden umfänglich diskutiert und dabei nicht nur aus der Versicherungsperspektive beleuchtet.

Können Sie die gewonnenen Kenntnisse durch das Studium „Executive Master of Insurance“ unmittelbar in Ihrem Berufsleben einsetzen?

Sehr gut sogar. Angeregt durch die konkrete Behandlung praxisnaher Referenzfälle in der Vorlesung diskutieren wir etwa über „Produktinnovation“. Dieses Thema



Kurzportrait

Thomas Tiffinger, 43 Jahre

Seit 2001 bei Munich Re,
Underwriting: Property, Marine;
Client Management: Indischer Subkontinent und Japan.

Studium der Betriebswirtschaftslehre, LMU München; Schwerpunkte: Marketing, Strategische Unternehmensführung, Markt- und Werbepsychologie (1996).

Ausbildung zum Rückversicherungs-Kaufmann, Munich Re (1993).

ist sicher in jedem Versicherungsunternehmen aktuell. Wir ziehen unsere Linien von den beispielhaften Fällen im Studium zu aktuellen Projekten bei Munich Re und diskutieren angeregt, manchmal vielleicht auch zum Leidwesen unserer Dozenten.

Wie beurteilen Sie den Beitrag des E.M. Insurance zu den Karrierechancen in Ihrem Unternehmen?

Das ist eine Frage, die mir bereits oft gestellt wurde und sie ist absolut gerechtfertigt, wenn man zum einen den persönlichen Einsatz und zum anderen die besondere Reputation des EMI zugrunde legt. Bei Munich Re ist der EMI fest in die Bildungslandschaft integriert. Von Anfang an hat Munich Re diesen Studiengang unterstützt. EMI-Absolventen aus dem Kollegenkreis haben durch diese Weiterbildung nicht nur persönlich und fachlich gewonnen, sie war für manche sogar ein Karrieresprungbrett. Deshalb gehe ich fest davon aus, dass der E.M. Insurance auch meine berufliche Entwicklung nachhaltig fördern kann. //

Die Fragen stellte Karin Kunz vom BWV

Executive Master of Human Resource Management

Die LMU trägt mit einem berufsbegleitenden Studiengang für erfahrene HR-Manager zur Professionalisierung des Personalmanagements bei

Der *Executive Master of Human Resource Management (hrmaster)* richtet sich an Bewerber mit mehrjähriger Berufserfahrung. Er kombiniert wissenschaftliches Arbeiten mit einer Executive Ausbildung auf hohem fachlichen Niveau und konzentriert sich mit einer integrativen Betrachtung aller Unternehmensbereiche umfänglich auf die Anforderungen der Personalarbeit.

Der Austausch mit Professoren unterschiedlicher Forschungseinrichtungen, hochkarätigen Wirtschaftsvertretern und berufserfahrenen Kommilitonen steht dabei im Vordergrund. Das Tandempartnerkonzept des Studiengangs sichert dazu den wichtigen Praxisbezug des Studiengangs und bietet einen Austausch mit führenden Vertretern der Personalwelt. Somit erwerben

die Studierenden wichtige Kompetenzen, um effektive Lösungsansätze für die spezifischen Herausforderungen im eigenen Unternehmen zu finden. Der Studiengang richtet sich an HR-Profis und Führungskräfte aller Fachbereiche, die die Personalarbeit der Zukunft aktiv gestalten und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen nachhaltig stärken wollen. Für den erfolgreichen Abschluss des Studiengangs wird der akademische Mastergrad verliehen.

Der *hrmaster* wird vom Institut für Personalwirtschaft unter Verantwortung von Prof. Ingo Weller angeboten. Für die operative Umsetzung ist das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) der Kooperationspartner der LMU. Daneben garantiert der hochkarätig besetzte Beirat die Aktualität der praxisrelevanten Beiträge und steht

für einen starken Anwendungsbezug. Der Vorsitzende des Beirats und Mitbegründer des Studiengangs, Dr. Thomas Marquardt, ist Global Head of Human Resources der Infineon Technologies AG und außerdem stellvertretender Vorstandsvorsitzender der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e.V. ///

Thomas Marquardt, Roberta Barton & Severine Fiegler (Infineon Technologies AG), Michael Schüßler & Maximilian Abele (Institut für Personalwirtschaft)



Drei Fragen an Dr. Thomas Marquardt

Herr Dr. Marquardt, warum haben Sie damals den *hrmaster* mitgegründet?

Es war und ist mir ein Anliegen, die Personalarbeit in Unternehmen generell zu professionalisieren in dem Verständnis, dass HR eine wichtige Aufgabe in der Unternehmensführung und -steuerung zukommt. Hierfür sollen den Studierenden Möglich-

keiten gegeben werden, das breite Spektrum der Zukunfts-, aber auch der Tagesthemen, zu erkennen und Verantwortung für Beschäftigung zu übernehmen, um unsere Gesellschaft und Wirtschaft weiterhin wettbewerbs- und zukunfts-fähig zu gestalten.

Warum werden seitens Infineon stets Teilnehmer für den *hrmaster* nominiert?

Dies ergibt sich aus dem vorher Gesagten. Zudem gelingt so der kontinuierliche Ausbau des gemeinsamen Verständnisses von HR-Arbeit im Unternehmen. Außerdem profitieren die Studierenden persönlich in ihrer eigenen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung. Der *hrmaster* ist m.E. etwas Besonderes in der Zusammenstellung der Lehrinhalte. Die Verzahnung von Theorie und Praxis unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ansätze erlaubt ein Öffnen von Gedankenmustern, um gute und erfolgreiche Wege im Umgang von Transformation

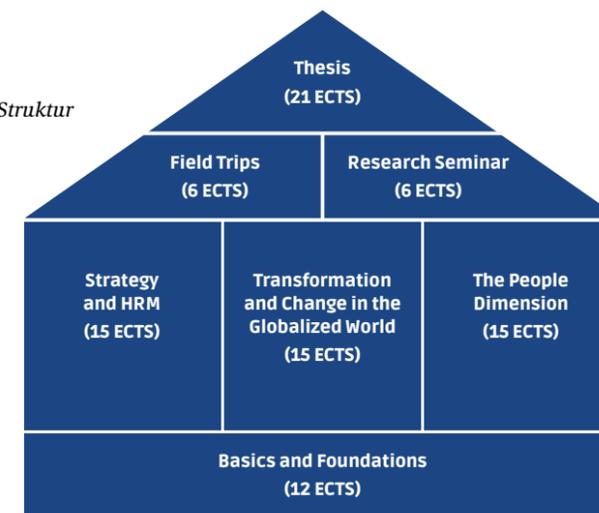
und permanenten Wandel aufzuzeigen und zu beschreiben.

Welche Erwartungen haben Sie an die Teilnehmer?

Da fallen mir einige „klassische Grundtugenden“ ein, die ich gern sehe, aber bei den bisherigen Absolventen auch erlebt habe: Leidenschaft für HR-Arbeit; Neugierde und Offenheit für neue Themen und unterschiedliche Ansätze; Wille, (mehr) Verantwortung zu übernehmen. Neben der fachlichen Qualifizierung geht es mir insbesondere um Werteverständnis und Haltung. Human Resources/Personalarbeit und Leadership/Führung stehen für mich im engen Zusammenhang. Daran knüpfe ich auch meine Erwartungen und sehe, dass die Teilnehmer diese nicht nur selbst erfüllen, sondern auch der *hrmaster* diesem Anspruch gerecht wird.



Überblick über die Struktur des Studiengangs.



Ein Interview mit einer Teilnehmerin des aktuellen Jahrgangs: Roberta Barton

Frau Barton, Sie sind Mitarbeiterin im HR bei Infineon und seit kurzer Zeit Studentin im *hrmaster*. Was sind Ihre Erwartungen?

Meine Erwartungen sind hoch und ergeben sich aus meiner Motivation für das Studium. Zum einen geht es mir darum, meine praktischen Erfahrungen auch theoretisch zu untermauern. Ich habe Soziologie und Psychologie studiert und meine heutigen HR-Kenntnisse durch On-the-Job-Training angeeignet. Auf der anderen Seite reizt mich der Austausch mit Praktikern, sowohl mit den anderen Studierenden als auch mit den Dozenten. Im Diskurs mit diesen erhoffe ich mir neue Denkanstöße und die Reflektion der eigenen Arbeit. Letztlich war für mich ein weiterer Beweggrund, dass ich immer mit dem Gedanken gespielt habe, nochmal eine Qualifikation „drauf zu setzen“, aber nie das Richtige gefunden habe. Beim *hrmaster* meine ich das

für mich passende Konzept im Sinne einer Kombination aus Theorie und Praxis gefunden zu haben.

Wie sind die ersten Eindrücke und welche Herausforderungen ergeben sich im Berufsleben?

Mein Eindruck nach den ersten Präsenzveranstaltungen ist sehr gut! Die Gruppe von 18 Studierenden hat die perfekte Größe, um meinen Erwartungen gerecht zu werden. Zudem ist die Gruppe sehr gemischt – von Teilnehmern aus Konzernen bis zu Studierenden aus Kleinunternehmen ist alles vertreten. Zu sehen, wie unterschiedlich Themen in anderen Firmen angegangen oder gelebt werden, ist höchst interessant. Die Dozenten sind ebenfalls äußerst kompetent und motiviert, die Diskussionen finden auf Augenhöhe statt. Logischerweise ist die größte Herausforderung die Doppelbelastung aus Job und Studium – wie organisiere ich beides, wie strukturiere ich mich, wie plane ich meine Zeit (Vorlesungen, aber auch Vor- und Nachbereitung der jeweiligen Module) usw.



Alumna des ersten Jahrgangs (2011): Severine Fiegler

Was waren Ihre Erwartungen vor dem Studienstart?

Vor dem Beginn des *hrmasters* wollte ich verschiedene Gebiete meines praktischen Fachgebiets theoretisch untermauern. Ich hatte zu diesem Zeitpunkt schon sieben Jahre Berufserfahrung und kam gerade in Teilzeit aus meiner Elternzeit zurück. Deswegen brannte ich darauf, aktuelle Studien und Erkenntnisse aus der Forschung vermittelt zu bekommen. Außerdem hatte ich großes Interesse an einem Netzwerk mit Personalern aus anderen Unternehmen.

Wurde der Studiengang Ihren Anforderungen gerecht?

Meine Erwartungen wurden im Studium eher noch übertroffen. Ich hatte den Eindruck, eine „Landkarte“ der wichtigsten Personalthemen zu entdecken, die es mir erlaubte, mich mit vielen Kollegen über ihre Fachgebiete auszutauschen. Die Professoren waren sehr kollegial und in Diskussionen konnten wir viele Theorien auf ihre Relevanz für unseren Alltag erproben. Wie erwartet, war auch das Netzwerk mit den anderen Studierenden eine große Hilfe.

Wie begleitet Sie der Studiengang nach erfolgreichem Abschluss in Ihrem beruflichen Alltag?

Seit dem Studium hat sich mein Aufgabenfeld stark verändert. Ich wechselte in die Abteilung Employer Branding und hatte die Chance, ein Recruiting-Team aufzubauen und ein IT-Tool weltweit einzuführen. Damit hat sich mein Fokus Richtung Projektarbeit und Teamführung verschoben – mit einem Team von knapp 20 Mitarbeitern. Dazu hat das Studium sicherlich einen wesentlichen Beitrag geleistet.

Vertiefung der Vorlesungsinhalte so einfach wie noch nie!

Digitalisierte Lehre im Betrieblichen Rechnungswesen



- ✓ Über 1 300 Fragen zum Thema Buchführung und Abschluss
- ✓ Lernkontrolle durch Anzeige der Begründungen zu den Lösungen
- ✓ Ortsunabhängiges Lernen
- ✓ Tests selbst zusammenstellen und auswerten
- ✓ Drei unterschiedliche Schwierigkeitsgrade
- ✓ Sehr enge Abstimmung auf die vorliegende Aufgabensammlung
- ✓ Fragen nach den Lerneinheiten der vorliegenden Aufgabensammlung sortiert
- ✓ Angenehmes Design
- ✓ Intuitive Bedienung
- ✓ Läuft unter Apple iOS und Google Android
- ✓ Basisversion gratis

Um Studierende für das Betriebliche Rechnungswesen zu begeistern und im vollbesetzten Audimax alle mit einzubeziehen, setzt das *Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre* (Prof. Deborah Schanz) auf ein innovatives didaktisches Konzept.

In den Vorlesungen „*Technik des Betrieblichen Rechnungswesens*“ und „*Internes und Externes Rechnungswesen*“ verwendet das Institut das web-basierte Live-Feedback-System PINGO. Die Studierenden nehmen dabei mittels Smartphone, Tablet oder Laptop an einem Quiz zu den vorab vermittelten Inhalten teil. Das Ergebnis des Quiz wird anschließend intensiv besprochen. Dies bietet den Studierenden die Möglichkeit, ihren Wissenstand zu prüfen. Zudem kann der Dozent dadurch einen Einblick in den Lernfortschritt erhalten und kann Lerninhalte entsprechend anpassen. PINGO sorgt somit für Abwechslung innerhalb der

Vorlesung und bindet die Studierenden aktiv in die Vorlesung mit ein.

Aber auch außerhalb der Vorlesungen ist für Abwechslung gesorgt. Seit diesem Wintersemester steht den Studierenden passend zum verwendeten Lehrbuch die neue *Smartphone-App QuiCCX* zum ortsunabhängigen Lernen zur Verfügung. Die App kann für die Betriebssysteme iOS und Android heruntergeladen werden. Die über 1.300 Fragen der App zum Thema *Buchführung und Abschluss* zeichnen sich durch eine sehr enge Abstimmung mit den Aufgaben, die in der Vorlesung und den Übungen besprochen werden, aus. Die Fragen in der App sind nach Themenbereich und Schwierigkeitsgrad (leicht, mittel, schwer) gegliedert. Die Studierenden können dabei alle Fragen beantworten oder sich eigene, auf den Lernfortschritt abgestimmte Tests erstellen. Zukünftig wird den Studierenden zudem die Funktion „Quiz-Duell“ zur Ver-

fügung stehen. Hierbei können Studierende gegeneinander spielen und dabei ihr Wissen unter Beweis stellen.

Die Kombination aus spielerischem Aspekt des Quiz und dem Anreiz, den Gegenspieler zu schlagen, soll die intrinsische Lernmotivation erhöhen und ein Erfolgserlebnis erzeugen. Die App wird von den Studierenden insbesondere im Hinblick auf die Klausurvorbereitung sehr geschätzt. ///

Stefan Huber

XI. Summer School on Accounting

Die *XI. Summer School on Accounting* fand vom 4. bis 6. Juni 2015 in München statt und wurde dieses Jahr vom IUC ausgerichtet.

Die Summer School on Accounting findet jährlich statt und wird gemeinsam von Prof. Alexis H. Kunz (Universität Bern), Prof. Thomas Pfeiffer (Universität Wien), und von Prof. Christian Hofmann organisiert.

Auch dieses Jahr erfreute sich die Veranstaltung großer Beliebtheit. Insgesamt haben 34 Doktoranden und Post-Docs an der Veranstaltung teilgenommen, um ihr Wissen über aktuelle Forschungsthemen im Accounting zu vertiefen. Das IUC konnte als Dozenten Prof. John Christensen von der University of Southern Denmark gewinnen.

Der Schwerpunkt der diesjährigen Summer School lag auf der Informationsrolle des Accounting. Kennzahlen aus dem Accounting dienen als Informationsquelle sowohl für externe Nutzer, wie Investoren, als auch für die interne Nutzung, z.B. zur Evaluation der Manager.

Die Hauptthemen umfassten u.a. die Zusammenhänge zwischen der bilanziellen Bewertung und der Marktbewertung, und die Informationsrolle von Verzerrungen im Rechnungswesen.



Prof. John Christensen unterrichtet die Teilnehmer im Vortragssaal des ifo Instituts.

Der dreitägige Kurs wurde durch ein Abendprogramm abgerundet, bei dem die Teilnehmer sich München anschauen und ihre Kollegen in bayrisch-gemütlicher Atmosphäre kennenlernen konnten. Am Abend des ersten Tages haben die Teilnehmer die bayrischen Schmankerl bei tollem Wetter im Biergarten des Augustinerkellers genossen. Natürlich durfte auch der Besuch des Hofbräuhauses nicht auf dem Programm fehlen, und so ging es am Abend des zweiten Tages in „das berühmteste Wirtshaus der Welt“.

Wir hoffen, dass die Teilnehmer der Summer School sich in München wohlfühlt und viel mitgenommen haben und freuen uns auf die nächste Summer School 2016 in Bern! ///

Viktoria Diser



Prof. John Christensen und die Teilnehmer der diesjährigen Summer School.

Deutsche Bank@LMU

Über das Seminar Strategic Management in Banking

Sowohl von Studierenden und als auch von Vertretern der Wirtschaft wird oft ein zu geringer Praxisbezug im BWL Studium beklagt. Die Lehrpläne seien zu theorieelastig, böten zu wenig direkten Bezug zur Unternehmensrealität und würden mit der gestiegenen Dynamik der Wirtschaft nicht Schritt halten können. Demgegenüber stehen an der Münchner BWL Fakultät zahlreiche praxisbezogene Lehrformate, wie beispielsweise die Projektkurse – ein Aushängeschild des Münchner BWL-Masters. Unter den Angeboten im Bachelorstudiengang sticht besonders eines heraus: Das vom Institut für Strategische Unternehmensführung in Kooperation mit der Deutschen Bank angebotene Seminar Strategic Management in Banking.

Das Seminar beleuchtet Grundlagen zu Unternehmensstrategien sowie verschiedene Themen des Managements von Banken. Das Spektrum reicht dabei vom Prozess der Strategieentwicklung über Aspekte des Kosten-, Risiko- und Kapitalmanagements von Banken bis hin zur effektiven Kapitalmarktkommunikation. Im Fokus stehen dabei besonders aktuelle Herausforderungen der Bankenbranche, wie beispielsweise die zunehmende Digitalisierung, und deren potenzielle Lösungsmöglichkeiten. Die Studierenden erarbeiten sich die Inhalte im Seminar durch gemeinsame Diskussionen, Case Studies und eine begleitende Hausarbeit.

Das Besondere: Anders als bei normalen Seminaren wird die Veranstaltung nicht von Professoren der Fakultät, sondern ausschließlich von Dozenten aus dem Management der Deutschen Bank geleitet. Während Vorträge von Praktikern im Rahmen von Vorlesungen mittlerweile keine Seltenheit mehr sind, ist die Leitung eines gesamten Seminars in dieser Form relativ einzigartig. Die Dozenten des Seminars stammen zudem alle aus dem Topmanagement der Bank und haben entsprechend viele Jahre Führungserfahrung in verschiedenen Funktionen gesammelt. Dadurch können die Studierenden in besonderem Maße von deren Wissen und Erfahrungen profitieren und erhalten zugleich Einblicke in den Managementalltag, die sonst nur schwer zugänglich sind. Dabei loben die Teilnehmer immer wieder, dass auch kritische Meinungen zur Strategie und Führung der Deutschen Bank und der Finanzindustrie im Allgemeinen offen diskutiert werden.

Das Interesse am Seminar wird neben den hochkarätigen Dozenten zusätzlich dadurch gesteigert, dass sich die Bankenbranche, getrieben durch Regulierung und Digitalisierung, inmitten fundamentaler Umbrüche befindet und über die letzten Jahre stark im Fokus der Öffentlichkeit stand. So verwundert es nicht, dass das Seminar bei Studierenden im Bachelorstudiengang äußerst beliebt ist und die Bewerberzahlen regelmäßig die Anzahl freier Plätze im Seminar übersteigt. //

Text und Interview: Konstantin Bottenberg (ISM)

Über das besondere Format des Seminars und die Motivation der Deutschen Bank, dieses Angebot zu machen, sprachen wir mit Dr. Michael Berendes, einem der drei Dozenten des Seminars.

Herr Dr. Michael Berendes, welche Position haben Sie aktuell bei der Deutschen Bank inne und was sind dabei Ihre Aufgaben?

Ich bekleide die Position des Head of Strategic Balance Management im Konzernbereich für Privat-, Geschäfts- und vermögende Kunden (PW&CC). Meine Abteilung ist der Vermittler zwischen der Treasury als zentrale Banksteuerungsfunktion und dem Geschäftsbereich. Beispielsweise kümmern wir uns um die effiziente Nutzung von durch den Konzern zur Verfügung gestelltem Kapital oder die marktgerechte Vergütung des Liquiditätsüberhangs des Konzernbereichs. Hinzu kommen immer wieder Projektthemen, gerade aus dem regulatorischen Umfeld.

Entsprechend intensiv und ausgefüllt stelle ich mir Ihren Arbeitsalltag vor. Gerade in der aktuellen Umbruchphase. Warum kommen Sie trotzdem jedes Semester wieder an die LMU, um zu unterrichten?

Meine Kollegen und ich kommen gerne an die LMU. Für uns ist es immer wieder eine gute Erfahrung, in direkten Kontakt mit den Studierenden zu kommen. Wir halten damit Kontakt zum aktuellen Wissenschaftsbetrieb, während wir gleichzeitig den Studierenden einen hoffentlich interessanten Einblick in die Praxis bieten können. Besonders erfreulich ist es, wenn sich nach Abschluss ihres Studiums Studierende bei uns in Frankfurt oder London bewerben. Wenn meine Co-Referenten und ich ein wenig zu

dieser Entscheidung beigetragen haben, so freut uns dies ungemein.

Wie kam es zur Zusammenarbeit mit der LMU und dem Institut für Strategische Unternehmensführung?

Die Deutsche Bank hat hier an der LMU schon eine lange Tradition. Das Seminar geht noch auf unseren ehemaligen Finanzvorstand und Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Clemens Börsig zurück, der sich seit 1995 als Honorarprofessor an der LMU engagiert. Zusammen mit Prof. Anja Tuschke und meinen Kollegen Dr. Christian Ricken und Joachim Müller haben wir das Konzept stetig weiterentwickelt und dabei laufend den Bedürfnissen und Interessen der Studierenden angepasst. Auch im Sommersemester 2016 wird es wieder eine Umbesetzung geben. Dr. Alexander Ilgen, der CFO unseres Geschäftsbereichs, hat sich für unsere Vorlesungsreihe bei Ihnen begeistert und wird Dr. Ricken von nun an ablösen. Jeder Referent bringt dabei seine persönliche Note mit in das Seminar ein. Im Fall von Dr. Ricken als COO lag der Fokus auf Digitalisierung, während Dr. Ilgen seine eigene Schwerpunktsetzung gerade vorbereitet.

Glauben Sie auch, dass im BWL-Studium zu wenig praxisrelevante Inhalte angeboten werden oder sehen Sie auch Vorteile einer sehr fundierten Theorie- und Methodenausbildung?

Die akademische Lehre unterscheidet sich zwar an einigen Stellen von den in der Praxis gelebten Konzepten, ist aber unerlässlich für das Grundverständnis unseres Tätigkeitsfeldes. Besonders in Bereichen wie der Banksteuerung ist Finanz- und Betriebswirtschaftstheorie die Grundlage für das Verständnis des Gesamtbildes und der ökonomischen Zusammenhänge. Obwohl Berufseinsteiger unnötigerweise manchmal dazu tendieren, den Mehrwert ihrer akademischen Ausbildung herunterzuspielen, ist

eine hochwertige Theorie- und Methoden-ausbildung für einen effizienten Einstieg und die direkte Mitarbeit im Unternehmen unglaublich wichtig.

Die Bankenbranche steht insbesondere seit der Finanzkrise unter besonderer Beobachtung. Auch die Deutsche Bank steht immer wieder in den Schlagzeilen – nicht immer positiv. Wie erleben Sie die Reaktionen der Studierenden, wenn Sie mit Ihnen Themen wie Führung und Risikomanagement in der Bankenindustrie diskutieren?

Die Studierenden zeigen ein ausgesprochen tiefes Verständnis für die Ursachen und Vorgänge in der Krise und deren Folgewirkungen. Das Bankgeschäft war in den vergangenen Jahrzehnten überdurchschnittlich profitabel, wodurch der Effizienzdruck geringer war als z.B. in der Automobilindustrie. Diese hat sich vor 20 Jahren sehr effizient aufgestellt, was in der Finanzindustrie erst seit einigen Jahren geschieht. Ursächlich für die Transformation der Finanzindustrie sind die steigenden Kosten im Zusammenhang mit steigenden regulatorischen Anforderungen sowie rückläufige Erträge als Folge des lang andauernden Niedrigzinsumfelds. Die Deutsche Bank transformiert sich gerade im Rahmen ihrer Strategie2020 – mit Fokus auf unsere Kernmärkte und Kunden. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir uns hier in der Deutschen Bank auf einem guten Weg befinden.

Wie viele Details aus Ihrer Managementenerfahrung bei der Deutschen Bank können Sie mit den Studierenden dabei diskutieren? Ich versuchte, meine Managementenerfahrung in handhabbare Beispiele zu transformieren. In einer Einheit gründen wir beispielsweise gemeinsam eine Bank. Nach

Die aktuellen Dozenten des Seminars:
Dr. Michael Berendes, Dr. Alexander Ilgen
und Joachim Müller.



Einschuss des Eigenkapitals bauen wir schrittweise unser Kundengeschäft auf und analysieren regelmäßig, wie sich die Ertrags- und Risikosituation dieser Bank entwickelt. Dabei kann man u.a. schnell erkennen, dass die Zinsrisiken einer klassischen Retailbank nur unter Einsatz von Zinsderivaten umfassend und kosteneffizient angesteuert werden können.

Wir nehmen uns immer wieder ausreichend Zeit, die einzelnen Zwischenschritte zu analysieren und zu diskutieren, bevor wir in die nächste Phase der Bankentwicklung gehen. Den Abschluss der Bankgründung bildet eine von den Studierenden zu bearbeitende Fallstudie, in der sie die Bank zu Teilen strategisch neu ausrichten müssen. Ich bin immer wieder beeindruckt, wie gut die dort von den Studierenden präsentierten Lösungen sind.

Sie haben seinerzeit am Lehrstuhl von Prof. Bühler in Mannheim gearbeitet und waren dort auch als Dozent tätig. Was war damals Ihr Thema und hätten Sie es sich auch vorstellen können, als Universitätsprofessor zu arbeiten?

Mein Promotionsthema war die Bewertung von Zinsderivaten – damals ein sehr aktuelles Thema sowohl für die Banken als auch die Wissenschaft. Ursprünglich wollte ich mich anschließend an der Universität Mannheim habilitieren, entschied mich später aber, zur Deutschen Bank zu wechseln, um dort meine Arbeitsergebnisse in der Praxis anzuwenden. Gleichwohl ist der Kontakt zur akademischen Welt nie vollständig abgerissen und gerade der Vorlesungszyklus an der LMU trägt hierzu wesentlich bei.

Herr Dr. Berendes, vielen Dank für das Gespräch.

Master of Science (M.Sc.): Convincing Political Stakeholders – Politische Stakeholder überzeugen

Bericht zum Proseminar vom 15. bis 17. Januar 2016 in Brüssel

Das Proseminar „*Convincing Political Stakeholders*“ am *Institut für Marketing* von Prof. Anton Meyer unter Leitung des externen Lehrbeauftragten, Dr. Klemens Joos, hat in diesem Jahr zum dritten Mal stattgefunden. Im Rahmen dieser Lehrveranstaltung haben sich 15 Masterstudierende der BWL auf eine dreitägige Reise nach Brüssel gemacht, um dort Einblicke in die komplexen Prozesse der EU-Politik zu bekommen. Ziel der Veranstaltung ist es, das Konzept und die Hintergründe erfolgreicher Interessenvertretung auf supranationaler Ebene zu erlernen.



Geleitet wurde das Seminar wie jedes Jahr mit besonderem Engagement von Dr. Klemens Joos, Geschäftsführer der *EUTOP International GmbH*, und einigen seiner Mitarbeiter. Seit 1990 begleitet EUTOP als struktureller Prozesspartner die Arbeit der Interessenvertretungen von privaten Unternehmen, Verbänden und Organisationen bei den Institutionen der Europäischen Union und ausgewählter EU-Mitgliedstaaten. Auf Basis seines kürzlich veröffentlichten Buches „*Politische Stakeholder überzeugen: Erfolgreiche Interessenvertretung durch Prozesskompetenz im komplexen Entscheidungssystem der Europäischen Union*“ wurden die Studierenden von Dr. Klemens Joos mittels einer Blockvorlesung in die politischen Einflussfaktoren der Stakeholder-Orientierung eingeführt.

Ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Interessenvertretung ist ein Verständnis der Europäischen Union und der zugehörigen Politik- und Entscheidungsstrukturen. Daher hatten die Studierenden nach der Ankunft



Einblicke in den Ablauf des Seminars: Gruppenfoto, Sitzungssaal des Europäischen Parlaments und Endpräsentation.

in Brüssel die außergewöhnliche Möglichkeit, das Europäische Parlament sowie die Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU kennenzulernen. So stand am ersten Tag ein Empfang im Europäischen Parlament und eine intensive Diskussionsrunde mit Dr. Ingo Friedrich, Vizepräsident des Europäischen Parlaments a.D., sowie Benjamin Boegel, persönlicher Referent des EVP-Fraktionsvorsitzenden Manfred Weber, an. Es wurde intensiv debattiert über aktuell brennende Themen wie die Flüchtlingskrise, den „Rechtsruck“ in vielen osteuropäischen Staaten oder die Rolle der EU und ihrer Institutionen im Kampf um die Fortführung der europäischen Idee. Nach einem kurzen Lauf

durch den Brüsseler Winterregen ging es weiter zur bayerischen Landesvertretung, welche fußläufig zum Parlament liegt und der Bayerischen Staatsregierung als Vertretung bei der EU dient. Hier erläuterte Philipp Holzheid, zuständig für die Bereiche Bildung, Kultus, Wissenschaft und Kunst, wie Bundesländer sich aktiv in die EU-Politik einbringen können und welche Hürden es dabei zu meistern gilt.

Nach dem Check-in im Hotel begann der erste Teil der theoriegeleiteten Blockvorlesung, welche immer wieder durch Praxisbeispiele von Dr. Klemens Joos ergänzt wurden. Zunächst wurde in den Modulen 1 und 2 das Konzept des „Perspektivenwechsels“ erläutert und eine Fallstudie zur Stakeholder-Hierarchisierung erarbeitet. Die Studierenden beteiligten sich rege und wurden bald von einem zufriedenen Dr. Klemens Joos in die freie Abendgestaltung entlassen.

Der zweite Tag startete mit einer Einführung in das von EUTOP entwickelte Konzept des OnePagers. Dies ermöglicht es dem Interessenvertreter, eine knappe und prägnante Darstellung der wichtigsten Kernpunkte des Streitthemas zu erstellen und dem Entscheidungsträger vorzutragen. Mit diesem „theoretischen Handwerkszeug“ gerüstet erhielten die Studierenden nun eine Aufgabe zur praktischen Anwendung der gelernten Vorlesungsinhalte: Die Ausarbeitung eines beispielhaften Cases zur Interessenvertretung, der eine intensive Stakeholder-Analyse, Strategieentwicklung und Erstellung eines OnePagers beinhaltete. Es folgten arbeitsintensive Stunden, welche die Studierenden einen Großteil der nächtlichen Ruhe kosteten. Doch die Ergebnisse am dritten Tag ließen sich sehen: Übermüdet, aber mit höchster Professionalität trugen die Studierenden am Morgen ihre Lösungskonzepte vor. Die kritische Jury, bestehend aus Dr. Klemens Joos und seinen Mitarbeitern, Prof. Anton Meyer sowie den drei wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts für Marketing Nina Bürklin, Daniel Zimmermann und Philipp Bergmann, war sehr zufrieden und belohnte die Studierenden mit sehr positivem, wenngleich konstruktivem Feedback.

Als abschließendes Highlight gab es am Nachmittag noch einen speziellen Programmpunkt: Eine geführte Tour durch das mittlerweile sonnige Brüssel. Abends ging es dann per Flieger zurück nach München. Abschließend ist festzuhalten, dass die Veranstaltung auch im dritten Jahr ein voller Erfolg war. Wir freuen uns bereits auf das nächste Jahr! //

Philipp Bergmann

Das Multiplikatoren-Projekt (Lehre@LMU) an der Fakultät für Betriebswirtschaft

Im Rahmen des Multiplikatoren-Projekts (Lehre@LMU) engagiert sich Prof. Markus Glaser seit 2012 im Multiplikatoren-Tandem mit Dr. Johannes Jaspersen und seit Februar 2015 im Multiplikatoren-Tandem mit Florian El Mouaaouy für die Verbesserung der Lehre an der Fakultät für Betriebswirtschaft.

Die Multiplikatoren der Fakultät für Betriebswirtschaft setzten sich zum Ziel, den Studierenden ihrer Fakultät einen Überblick über für die betriebswirtschaftliche Forschung geeignete Datenbanken der LMU München zu vermitteln. Um die Voraussetzungen für empirisches Arbeiten zu verbessern, hat die Fakultät im Jahr 2014 eine neue Lizenz für die Datenbankplattform „WRDS“ (*Wharton Research Data Services*) erworben und das Angebot mit in amerikanischen Fachzeitschriften gängig genutzten Datenbanken wie „Compustat“ und „CRSP“ erweitert. Hierzu konzipierte und implementierte das Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft die Veranstaltung „*Einführung in empirisches Arbeiten in der BWL*“. Die Veranstaltung richtet sich an alle Bachelorstudierende, Masterstudierende und Doktoranden, die eine empirische Arbeit in den Bereichen „Kapitalmärkte“ und „Finanzwirtschaft“ oder in anderen Bereichen, die sich mit den finanziellen Konsequenzen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auseinandersetzen, schreiben oder schreiben möchten.

Wichtige Erkenntnisse und Erfolge aus dem Multiplikatoren-Projekt

Für viele Studierende stellt die Anfertigung einer wissenschaftlichen, oftmals empirisch ausgerichteten Forschungsarbeit die finale Herausforderung ihres Studiums dar. Grundlage für eine empirische Arbeit ist die Erstellung und Analyse eines für die Forschungsfrage geeigneten Datensatzes. Im Rahmen der Veranstaltung lernen Studierende einerseits diese Datenbanken kennen und werden andererseits mit gängigen Methoden und Statistikprogrammen zur Datensatzerstellung, -aufbereitung und -auswertung vertraut gemacht.

Die Teilnehmer des Kurses erwerben durch die kompetente Handhabung von Daten auch eine wichtige Zusatzqualifikation für ihre spätere berufliche Tätigkeit (Stichworte: Big Data bzw. Data Science). Das zugehörige Skript wurde so konzipiert, dass die Kursinhalte sowohl vom Dozenten als auch von Studierenden zum individuellen Eigenstudium verwendet werden können. Es ist erfreulicherweise festzustellen, dass Studierende aus unterschiedlichen Semestern und von unterschiedlichen Instituten das Angebot entweder als frühzeitige Einführung oder als Auffrischung der statistischen Kenntnisse in Anspruch nehmen. Die Fördermittel des Multiplikatoren-Projekts tragen durch die Möglichkeit einer besseren Verzahnung von theoretischen Ansätzen und realen Daten zur



Florian El Mouaaouy & Prof. Markus Glaser

beitungszeit entfällt. Dies ermöglicht eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Thematik der Forschungsarbeit seitens der Studierenden, nicht zuletzt durch eine individuellere Betreuung während des empirischen Arbeitens. Die Multiplikatoren hoffen, dass die hierbei erworbenen Kenntnisse weiter zu einer erhöhten Qualität der angefertigten Abschlussarbeiten beitragen und sich so positiv auf die Noten der Arbeiten und den Lernerfolg auswirken.

„Multiplikator guter Lehre“

Die Multiplikatoren versuchen die zentralen Elemente des Projekts auf die heterogenen Bedürfnisse und Erwartungen der Studierenden abzustimmen. Gerade in Studienfächern mit einer hohen Anzahl an Studierenden sollte eine gute Lehre der Herausforderung gerecht werden, jedem Studierenden eine möglichst individuelle Betreuung zu geben. Hierbei spielt die Evaluation durch die Studierenden eine wichtige Rolle, um die Veranstaltung kontinuierlich zu ergänzen, anzupassen und im Zusammenspiel mit anderen Lehrstuhlleistungen an der Fakultät – etwa die Einführung in den Datenbankraum am Institut für Finance & Banking – abzurunden.

Die freiwillige und nicht benotete Veranstaltung zur Erlangung von Kompetenzen für die quantitative Datenanalyse in der eigenen Abschluss- bzw. Forschungsarbeit gewährleistet eine zusätzliche Service-Leistung außerhalb der einbringungsfähigen Kurse des regulären Studiums. Diese Service-Leistung geht über vergleichbare, bereits bestehende Angebote anderer Universitäten hinaus. Die Multiplikatoren hoffen, dass dadurch das Service-Niveau und die Qualität der Abschlussarbeiten an der Fakultät für Betriebswirtschaft auch in Zukunft weiter verbessert werden. ///

Markus Glaser & Florian El Mouaaouy

nachhaltigen Verbesserung der Ausbildung der Studierenden in empirischen Methoden und Analysen bei.

Zentrale Herausforderung des Projekts

Thematiken und Fragestellungen von empirischen Arbeiten sind oft unterschiedlich und erfordern individuelle Herangehensweisen. Außerdem unterscheiden sich die Vorkenntnisse der Kursteilnehmer bezüglich des Umgangs mit Datenbanken und Statistiksoftware stark. Deshalb stellen eine intensive Betreuung und das Eingehen auf individuelle Fragen und Teildisziplinen ohne Vernachlässigung der Vermittlung von Basiskenntnissen eine zentrale Herausforderung des Projekts dar und erfordern eine hohe Flexibilität der Dozenten. Kleine Gruppen ermöglichen es jedoch auf Bedürfnisse Einzelner einzugehen, um neben dem einführenden Überblick im Bedarfsfall auch komplexere Anwendungsfälle zu diskutieren und den Nutzen möglichst für alle Kursteilnehmer zu maximieren.

Wichtige Aspekte guter Lehre

Ein wesentlicher Aspekt guter Lehre ist die effektive und bedarfsgerechte Betreuung von Studierenden, um sie in ihrem Lern- und Kompetenzentwicklungsprozess optimal zu unterstützen. Das Projekt stellt bereits vor oder während der Bearbeitung einer Abschlussarbeit eine bedeutende Hilfestellung für BWL-Studierende dar. Dabei profitieren sie vom ganzheitlichen Überblick über geeignete Datenbanken und gängige statistische Anwendungen des empirischen Arbeitens. Der Kurs soll das Einarbeiten in eine wissenschaftliche Statistiksoftware sowie die Anwendung der erlernten Statistik- und Ökonometrie-Kenntnisse erleichtern.

Die angebotene und gebündelte Vermittlung des erforderlichen Basiswissens führt bei Studierenden und Betreuern zu einer Zeitersparnis, da die Vermittlung dieser Kenntnisse in Einzelgesprächen während der Bear-



Im Team Sozialkompetenz erlernen.

Tutoren – ein vielseitiger Job mit Vorbildfunktion

Jedes Semester unterstützen studentische Tutoren und Tutorinnen die Lehre an der Fakultät für Betriebswirtschaft. Ziel ist es, das in Vorlesung und Übungen dargebotene Wissen zu vertiefen und anzuwenden. Tutoren sind selbst noch Studierende und können anderen, jüngeren Studierenden nach dem „peer learning“ Ansatz aufgrund eigener Erfahrungen im Studium sehr gut weiterhelfen und sie motivieren. Wie vielseitig ihre Aufgaben und Funktionen sind, soll hier am Beispiel der zentralen Veranstaltung „START with Business Planning“ herausgestellt werden. Der Kurs „START with Business Planning“ bietet jedes zweite Semester im Durchschnitt ca. 50 realen Start-ups und ca. 500 Studierenden eine Plattform zur gemeinsamen Entwicklung, Ausarbeitung und Präsentation von innovativen Geschäftsideen. Mit einem lehr-lern-theoretischen Mix aus Problem-based Learning, intensiver Teamarbeit sowie E-Learning werden Komponenten wie Authentizität, Kreativität, Regeln, Konflikt, Kooperation, aber auch Wettbewerb gezielt angelegt, um Lern- und Entwicklungsprozesse zur Förderung unternehmerischen innovativen Denkens und Handelns anzuregen. Hierbei werden die Studierenden von studentischen Tutoren unterstützt und begleitet.

Wer nimmt an der Lehrveranstaltung teil?

Die Veranstaltung „START with Business Planning“ ist mit der Prüfungsordnung 2015 Teil des Orientierungsmoduls für die Studierenden der Studiengänge BWL und Wirtschaftspädagogik im 2. Fachsemester.

Worum geht es?

„START with Business Planning“ (kurz: SQ) verbindet in einem einzigartigen Lehrkonzept Theorie und Praxis. Einerseits sollen betriebswirtschaftliche Grundlagen angewandt und vertieft werden, andererseits sollen die Studierenden soziale Kompetenzen sowie Team- und Präsentationskompetenz erlernen.

Theorie trifft auf reale Praxis

Einzigartig am Konzept der Veranstaltung ist die Verbindung von Theorie und Praxis, indem die Studierenden aktiv für einen realen Gründer einen Business-Plan erstellen. Üblicherweise wird in dieser frühen Phase des Studiums erlerntes Wissen hauptsächlich durch Klausuren abgefragt. Nicht so bei der SQ: Studierende erstellen im Team von bis zu fünf Teilnehmern einen Business-Plan, der als Prüfungsleistung bewertet wird. Der sehr reale Anwendungsfall Business-Plan mit seinen praxisnahen Themenstellungen bringt die Praxis an die Universität. Im Rahmen aufwändiger Marketing-Aktionen auf verschiedenen Gründerveranstaltungen, z.B. der IHK, werden reale Gründer mit sehr realen und konkreten Gründungs-ideen für eine Teilnahme gewonnen. Unter klar geregelten Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitsbedingungen stellen die sorgfältig ausgewählten Gründer jeweils zwei Teams ihre Ideen zur Verfügung. Im Laufe eines Semesters wird dann von den Studierenden ein Business-Plan hierzu erarbeitet.

Sozialkompetenz

Das Lehrkonzept zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass die Teams von den Studierenden nicht frei wählbar sind. Es ergibt sich hierdurch eine weitere realitätsnahe Situation für die Teilnehmer; denn im Arbeitsleben kann man sich in der Regel die Kollegen oder Teammitglieder ebenfalls nicht selbst aussuchen. Teamarbeit, Kommunikation, Umgang mit Konflikten, effizientes und effektives Arbeiten im Team – all diese Aspekte der realen Berufswelt, die der Arbeitsmarkt von Absolventen fordert, können dadurch erlernt werden.

Präsentationskompetenz

Eine weitere hervorzuhebende Komponente rundet das Lehrangebot der SQ ab: die Präsentationskompetenz. Gerade in wirtschaftlich orientierten Berufen ist es wichtig, adäquat und überzeugend

präsentieren zu können. Dies erlernen die Studierenden, indem im Rahmen von sechs Übungseinheiten Probepräsentationen gehalten werden. Diese werden nicht benotet; sie dienen der gezielten Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation, bei der die wichtigsten Aspekte des jeweils erarbeiteten Business-Plans vorgestellt werden. Hierbei kommt es darauf an, den real möglichen Fall zu präsentieren sowie eine darauf bezogene Geschäftsidee und die geplante Umsetzung vor potenziellen Investoren überzeugend darzustellen.

Welche Rolle spielen die Tutoren?

Inhaltliche Fragen zu den zu erstellenden Business-Plänen werden einerseits in einer wöchentlich stattfindenden Vorlesung erläutert und andererseits in Übungsveranstaltungen durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen vertieft. Die Studierenden stellen hier Woche für Woche ihren Arbeitsfortschritt bei der Erstellung des Business-Plans vor. Inhaltliche Fragen werden im Rahmen dieser Präsentationen geklärt.

Weitere unterstützende Aufgaben zur Vermittlung von Sozialkompetenz und Präsentationskompetenz übernehmen Tutoren. So bereiten sie die Studierenden zu Beginn des Semesters in zwei Tutorien auf die Zusammenarbeit im Team und die Arbeit am Business-Plan vor. Im ersten Tutorium stehen Foliengestaltung mit Hilfe von Power Point und Präsentationstechniken auf dem Programm. Im zweiten Tutorium erlernen die Studierenden, was erfolgreiche Team-Treffen auszeichnet, welche Methoden es gibt, um Meetings effizienter zu gestalten, und was im Konfliktfall zu beachten ist. Ein unterstützendes E-Learning-Angebot hilft dabei, diese Inhalte zu vertiefen.

Im weiteren Verlauf der Lehrveranstaltung besuchen die Tutoren ihre acht Teams, die sie jeweils betreuen, bei einem Teamtreffen. Ziel dieses Besuchs ist es, den Studierenden Rückmeldung zu geben, inwiefern das Treffen effizient gestaltet wird und was das Team generell verbessern kann, um noch besser zusammenzuarbeiten. Da die Tutoren alle selbst in früheren Semestern an der SQ teilgenommen haben, können sie hier aus ihrem eigenen Erfahrungsschatz und für die Studierenden sehr greifbar Tipps und Tricks übermitteln und hilfreiche Hinweise geben. Tutoren werden, da sie selbst noch studieren, häufig von Studierenden als „greifbarer“ – was die Art der Fragestellung betrifft – empfunden.

Wenn die Studierenden später im Semester Woche für Woche ihren Arbeitsfortschritt in der Übungsveranstaltung präsentieren, geben die Tutoren Feedback zur Präsentationsleistung, indem vor allem auf den verbalen, nonverbalen und paraverbalen Ausdruck der Präsentierenden geachtet wird. Daneben werden eventuelle Probleme bei der Gestaltung der Power-Point-Folien angesprochen.



Tutoren zeigen, wie Power-Point-Folien gestaltet werden.

Die Tutoren als Role Models

SQ-Tutoren sollen für die Studierenden als Vorbilder wirken. Sie werden bewusst aufgrund ihrer guten Leistungen in der SQ ausgewählt. Weiterhin verfügen sie, auch das ist Auswahlkriterium, über sehr gut ausgebildete Sozialkompetenzen, die sie an die Studierenden weitervermitteln. Eine intensive Vorbereitung im Rahmen eines Train the Trainer-Workshops, der vom Institut für Wirtschaftspädagogik konzipiert und durchgeführt wird, gibt den Tutoren weiteres Handwerkszeug mit auf den Weg. So wird intensiv, u.a. durch Videofeedback, an der eigenen Präsentationskompetenz gearbeitet. Es werden Standards für überzeugende Präsentationsauftritte gemeinsam festgelegt, so dass später alle Studierenden einheitliches Feedback nach gleichen Standards erhalten können. Weiterhin werden konstruktive und wertschätzende Feedbacktechniken erlernt und geübt. Auch der Umgang mit schwierigen Situationen wird mit Hilfe eines Simulationslabors geübt und besprochen. Schließlich erlernen die Tutoren, wie eine Unterrichtseinheit aufgebaut werden sollte, damit sie den gewünschten Lernerfolg bei den Studierenden bewirkt.

Die jährlich wiederkehrend sehr hohen Bewerberzahlen für diese Tätigkeit zeigen, dass die Tutoren, die für die SQ eingesetzt werden, ganze Arbeit leisten. Sie hinterlassen als Vorbilder einen bleibenden Eindruck; denn es melden sich sehr viele SQ-Absolventen: „Ich will auch SQ-Tutor werden!“

Karin Prinzing

Bewerbungen für den Tutoren-Job werden jeweils zum Ende eines Jahres vom Institut für Wirtschaftspädagogik entgegengenommen.

Foto: Billion Photos/Shutterstock.com

Bericht über die Tutoren-schulung am 8. Oktober 2015

Mit dem Ziel, die Tutoren der Veranstaltung „Einführung in das Rechnungswesen“ auch abseits des Fachwissens perfekt auf das bevorstehende Semester vorzubereiten, fand am 8. Oktober 2015 am Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre eine Tutoren-schulung statt. Durchgeführt wurde die Schulung von der Kommunikationstrainerin Julia Rupprecht.

Die Gestaltung der Schulung baute auf dem didaktischen Dreieck auf. Einer der Eckpunkte innerhalb des didaktischen Dreiecks ist der Dozent, welcher auf der sprachlichen, stimmlichen und körpersprachlichen Ebene wirkt. Um das Bewusstsein der Tutoren für diese drei Ebenen zu schärfen, wurden Kleingruppen gebildet und Übungen durchgeführt. Für die Verdeutlichung des zweiten Eckpunktes, der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Studierenden, stellte Julia Rupprecht zwei Lernmotivacionstheorien vor. Aufbauend auf diesen erarbeiteten die Tutoren mit Julia Rupprecht Maßnahmen, mit denen sie die Motivation der Studierenden anregen können. Den letzten Eckpunkt des didaktischen Dreiecks, das Wissen der Studierenden, beschrieb Julia Rupprecht anhand der Lernaxiome nach Bloom. Abgeleitet aus diesen sollten die Tutoren Lernziele für die Tutorien formulieren. Das Setzen solcher Ziele ermöglicht es, wesentliche Inhalte festzulegen, den Lernerfolg der Studierenden zu überprüfen und gegebenenfalls Änderungen in der Zielsetzung vornehmen zu können. Vervollständigt wird das didaktische Dreieck (mittig) durch den Baustein „Methoden und Medien“. Julia Rupprecht erläuterte hierbei, wie Tutorien strukturiert und Ablaufpläne erstellt werden können.

Abschließend hatten die Tutoren die Möglichkeit, die zahlreichen Tipps und Methoden im Rahmen einer Präsentation, die für Analysezwecke auf Video aufgenommen wurde, umzusetzen. Hierbei war es sehr spannend zu sehen, wie jeder Tutor die Erkenntnisse aus dem Seminar individuell in die Präsentation einbaute und wie groß die Fortschritte in so kurzer Zeit waren.

Aus meiner Sicht hat Julia Rupprecht in der Tutoren-schulung eine tolle Balance zwischen der Vermittlung theoretischer Grundlagen und praxisorientierter Inhalte gefunden. Gerade der Appell, individuelle Wege zu beschreiten, war für mich sehr motivierend. Ich freue mich, die erlernten Kenntnisse bald umsetzen zu können. ///

Patrik Tiede (Studentische Hilfskraft)



Teilnehmer und Trainerin (Dritte von rechts).

Best Paper Awards am Institut für Leadership und Organisation

Das Institut für Leadership und Organisation hat im Laufe des letzten und dieses Jahres einige Auszeichnungen zu verzeichnen. Stefan Razinskas hat dabei gleich zwei Best Paper Awards erhalten. Zum einen hat er den PDMA Best Student Paper Award mit dem Artikel „Innovation Teams and Their Compositional Team Resources: The Opposing Interaction Effects of Diversity Attributes with Team Demands“ gewonnen. Mit der Mehrebenenanalyse dieses Artikels untersucht er mit Dr. Matthias Weiß und Prof. Martin Högl, wie in Abhängigkeit einer diversen Teamzusammensetzung die individuelle Leistung von Teammitgliedern in Innovationsteams durch Teamstressoren beeinflusst wird. Zum anderen hat Stefan Razinskas auch den EAWOP Best Scientist Paper Award für seinen Artikel „Coping Styles and the Challenge-Hindrance Stressor Framework: An Experience Sampling Study on Their Interacting Role on Daily Job Stress and Work Engagement“ erhalten, welchen er zusammen mit Dr. Julia Backmann, Dr. Matthias Weiß und Prof. Martin Högl verfasst hat. Mit dem Tagbuchdesign dieses Artikels zeigen die Autoren, wie in Abhängigkeit der individuellen Präferenz für bestimmte Bewältigungsstrategien das arbeitsbezogene Wohlbefinden durch herausfordernde bzw. einschränkende Arbeitsstressoren beeinflusst wird. Darüber hinaus hat Helene Köpplin mit ihrem Artikel „The Rhythm of Innovation at the BOP: Dealing with Multiple Constraints through Effectuation and Causation“ den Best Paper Award der ISPIM-Konferenz gewonnen. Gemeinsam mit Dr. Matthias Weiß und Prof. Martin Högl untersucht sie in ihrer qualitativen Studie, wie Innovationsteams mit (unterschiedlichen Arten von) Ressourcenknappheit durch Verwendung bestimmter kreativer Praktiken umgehen, um Produkte für die sog. Base of the Pyramid – die ärmsten Menschen der Welt – zu entwickeln. Zudem wird Silja Hartmann von der Organization Development & Change Division bei der diesjährigen AOM-Konferenz für ihren Artikel „Yes, We (Still) Can! Team Resilience at the Workplace“ mit dem Best Paper Based on a Dissertation Award ausgezeichnet. In ihrem empirischen Beitrag entwickelt sie ein konzeptionelles Modell von Team-Resilienz als einen dynamischen, relationalen Prozess. ///

BWL in Theorie und Praxis am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling

BWL in Theorie und Praxis – das ist der Titel der Ringvorlesung für BWL-Bachelorstudierende im ersten Semester. In dieser Veranstaltung präsentieren sich die fünf Kompetenzfelder (Steuern & Rechnungswesen, Finance, Strategie & Marketing, Innovation sowie Leadership & Learning) der Fakultät. Hierbei stellen die Inhaber der Lehrstühle ihr Kompetenzfeld, die in der jeweiligen Vertiefung zu erwerbenden Kompetenzen sowie die zu erreichenden beruflichen Tätigkeitsfelder vor. Anschließend wird das vorgestellte theoretische Wissen durch Vorträge von Gastrednern aus der Praxis ergänzt.

Anfang Dezember hat Prof. Christian Hofmann sein Kompetenzfeld vorgestellt. Die Veranstaltung gliederte sich in drei Teile. Im ersten Teil erläuterte Prof. Hofmann den Begriff sowie die Bedeutung des Controlling. Controlling übernimmt die Koordination der Führungsteilsysteme, des Planungs-, Informations-, Personalführungs-, Organisations- sowie Kontrollsystems. Von der Strategie über das Produktportfoliomanagement bis hin zum Produktlebenszyklus unterstützt das Controlling beispielsweise die ganzheitliche Steuerung eines Unternehmens. Der Strategieerfolg lässt sich abschließend u.a. mittels einer Balanced Scorecard messen.

Um den Studierenden die Funktion des Controlling aus der Praxisperspektive zu verdeutlichen, hatte Prof. Hofmann Vertreter der Opel Group eingeladen. Dr. Rembert Koch, Director Aftersales Finance, und Sven Knopp, Manager Business Planning & Administration Controlling, nahmen dafür den weiten Weg von Rüsselsheim nach München auf sich. Fokus der Präsentation war u.a. die Problematik der verursachungsgerechten Fixkostenverteilung auf einzelne Produkte sowie die Balanced Scorecard der Opel Group; letztere besteht nicht nur aus finanziellen Kennzahlen, sondern enthält auch nicht-finanzielle Maße wie Kundenzufriedenheitsindex oder Markenstärke. Abschließend ging Dr. Koch auf die Anforderungen eines Controllers aus der Sicht der Praxis ein. Dabei nannte er neben analytischen Fähigkeiten unternehmerisches Denken, Projektmanagement, Teamwork sowie Kommunikationsfähigkeiten. Den dritten Teil der Veranstaltung stellte eine Q&A-Runde dar, die die Studierenden nutzten, um ausgewählte Themen inhaltlich zu vertiefen sowie die Opel Group als möglichen späteren Arbeitgeber besser kennenzulernen.

Für die Institute eröffnet die Ringvorlesung eine ganz neue Möglichkeit, theoretisch erlernte Studieninhalte anhand praktischer Problemstellungen im Rahmen von Praxisvorträgen näher zu beleuchten. ///

Debbie Claassen & Nina Kühne



Mit spannenden Praxisvorträgen haben zudem beigetragen:

- Dirk Huefnagels (Head of Marketing, HVB)
- Prof. Herbert Henzler (Strategieberater)
- Dr. Sven Schneider (Linde AG)
- Dr. Olaf Scheer (ZEB)
- Dr. Joachim Wenning (Munich Re)
- Ina Schlie (SAP AG)
- Prof. Dr. Martin Plendl (Deloitte)
- Dr. Beck (Verlagsgruppe Beck)
- Benjamin Günther (Stylight)
- Roland Piel (Siemens AG)
- Marc Elstner (BiMaCon Consulting)

Und was sagen die Studierenden:

„Sehr gute Idee und gut besetzte Vorlesungsreihe.“

„Unbedingt weiter durchführen! Super spannend die Schnittstelle zwischen Praxis und Theorie kennenzulernen! Bitte weiter um solch interessante Vorträge kümmern!!!“

„Sehr interessant und sinnvoll, um sich einen Überblick zu verschaffen!“



FAKULTÄT

BWL-Fakultätstag – Marketing-Symposium – Neue Gesichter an der Fakultät – Konkrete Beispiele für Deutschland-Stipendien – Promovenden und Preisträger – Informieren Sie sich über die Vielfalt an Aktivitäten!

11. BWL-Fakultätstag

Erfolgsfaktor Mittelstand

Mehr als 450 Gäste kamen im November 2015, um mit dem Alumni-Netzwerk und der Fakultät für Betriebswirtschaft den 11. BWL-Fakultätstag zu feiern.

Der Tag begann mit Führungen durch die *Gedenkstätte Weiße Rose*, bei denen den Besuchern auf anschauliche Art und Weise Motive und Ziele der Widerstandsgruppe, die zentralen Orte der Flugblattverteilung an der LMU sowie die anschließenden Verhaftungen und Prozesse vor dem Volksgerichtshof nähergebracht wurden.

Nach einem ersten Get-together im Lichthof trafen sich die Teilnehmer ab 15 Uhr zur Plenumsveranstaltung, die traditionell im Audimax stattfand. *Präsident Huber* eröffnete die Veranstaltung mit einem Grußwort und anschließend begrüßte die Dekanin, *Prof. Anja Tuschke*, die zahlreichen Besucher und berichtete über aktuelle Entwicklungen in der Fakultät. Der Alumni-Beauftragte, *Prof. Ingo Weller*, gab den Zuhörern anschließend einen Überblick über die Arbeit des Alumni-Netzwerkes. Er überreichte die vom Verein gestifteten *LMU Management Alumni Awards* an ausgewählte Studierende für ihre herausragenden Bachelor- und Masterarbeiten aus den fünf Kompetenzfeldern der Fakultät.



Plenumsveranstaltung mit Diskussionsforum im Audimax.

Im Anschluss stand das *Diskussionsforum zum Thema „Erfolgsfaktor Mittelstand“* auf der Agenda. Die Moderation lag bei *Prof. Hans-Ulrich Küpper*, der gemeinsam mit den Praxisvertretern *Ralph Bürklin* (Geschäftsführer der *Bürklin GmbH & Co. KG*), *Patricia Kastner* (CEO der *CONTENTSERV GmbH*) und *Dr. Thomas Lindner* (Vorsitzender der Geschäftsführung der *Groz-Beckert KG* und Past Präsident des *Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau*) verschiedene Aspekte des Erfolgs mittelständischer Unternehmen diskutierte. Unter Einbeziehung der Zuhörer wurden als Abschluss der Diskussionsrunde offene Fragen aus dem Publikum geklärt und auch persönliche Stellungnahmen fanden Gehör.

Im Anschluss trafen sich alle Teilnehmer im Lichthof zur großen Kommunikationspause. Diese bot in gemütlicher Atmosphäre bei Kaffee, Kuchen und Getränken ausreichend Zeit für fachlichen Austausch, die Pflege bestehender sowie das Knüpfen neuer Kontakte. Alumni, Professoren, Praxisvertreter und Studierende nutzten die Zeit für intensive fächer- und gruppenübergreifende Diskussionen. An Infoständen und Cluster-Postern konnten sich die Teilnehmer zudem über die verschiedenen Forschungsschwerpunkte der Fakultät informieren.



In den darauffolgenden parallel stattfindenden *Fachvorträgen* hatten die Besucher die Möglichkeit, mehr über die verschiedenen Sichtweisen der fünf Kompetenzfelder auf das Rahmenthema „Erfolgsfaktor Mittelstand“ zu erfahren. Spannende Einblicke ergaben sich insbesondere aus den zusätzlichen Forschungsinhalten, die die Professoren einfließen ließen. Beim abschließenden Empfang im Lichthof mit Häppchen und Getränken sowie in der Alumni-Lounge, die in der UniLounge im Hauptgebäude der LMU stattfand, ließen die Gäste diesen bewegten Tag ausklingen.

Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen bedanken, die uns bei der Vorbereitung und Durchführung des 11. BWL-Fakultätstages unterstützt haben. *Besonderer Dank gilt unserem Partner der Alumni-Lounge, der Stadtparkasse München, sowie unseren Partnern, dem European Master in Management sowie dem Deutschlandstipendium, für ihre Unterstützung. ///*

Prof. Ingo Weller mit den Preisträgern der LMU Management Alumni Awards für herausragende Bachelor- und Masterarbeiten.



Auch dieses Mal kamen die Kommunikationspausen nicht zu kurz.



Save the Date:
Am 10. November 2017
findet der nächste
Fakultätstag statt.



Vortrag von Dr. Matthias J. Rapp, CFO TÜV SÜD, auf dem Fakultätstag 2015

Als Redner für das Accounting Cluster beim Fakultätstag konnten wir dieses Jahr *Dr. Matthias J. Rapp, CFO TÜV SÜD AG*, zu dem Thema „Akquisition im Mittelstand“ gewinnen.

Gleich eine der ersten Folien zog die Aufmerksamkeit des Publikums auf sich. Hier zeigen die Zahlen der TÜV SÜD AG, dass das Unternehmen mittlerweile mehr Mitarbeiter im Ausland an weltweiten Standorten beschäftigt als im Inland, sodass man in der Tat von einem internationalen Unternehmen sprechen kann. Außerdem verdeutlicht die Marktcharakterisierung, dass der Markt für Prüfung, Inspektion und Zertifizierung ein stark fragmentierter Markt ist, mit 13 Top-Playern, gefolgt von einer großen Menge sehr kleiner Unternehmen, die häufig Ziel von Aufkäufen werden. So kauft die TÜV SÜD AG selbst jährlich durchschnittlich 5 bis 10 kleine Unternehmen auf, sei es aus finanziellen Gründen, zur regionalen Expansion oder aufgrund des Zugangs zu IP und Know-how. Dr. Rapp beendete den Vortrag mit einer Übersicht über den Ablauf eines typischen Akquisitionsprozesses für ein mittelständisches Unternehmen, der verdeutlicht, dass derartige Prozesse zur möglichst schnellen und effizienten Akquisitionsabwicklung sehr strukturiert angegangen werden.

An dieser Stelle möchten wir uns bei Dr. Rapp für seinen Vortrag bedanken, der sicherlich nicht nur für uns sehr spannend war, sondern auch, was die vielen Fragen während des Vortrages zeigten, die anderen Zuhörer im Raum begeisterte. ///

Nina Kühne

WRIEC

World Risk and Insurance Economics Congress Munich 2015



Vom 2. bis 6. August 2015 war das Hauptgebäude der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) Schauplatz der wichtigsten und größten Konferenz im Forschungsbereich Risk and Insurance, des *World Risk and Insurance Economics Congress (WRIEC)*. Die *American Risk and Insurance Association (ARIA)*, *Asia-Pacific Risk and Insurance Association (APRIA)*, *European Group of Risk and Insurance Economists (EGRIE)* und die *Geneva Association (GA)* veranstalten in jedem fünften Jahr gemeinsam diesen Weltkongress, der an die Stelle der sonst jährlich stattfindenden Tagungen der einzelnen Associations tritt. Nach 2005 in Salt Lake City und 2010 in Singapur war es eine große Ehre, dass der dritte WRIEC in Europa unter der Regie der EGRIE und des *Munich Risk and Insurance Centers (MRIC)* an der LMU stattfand. Mehr als 400 Wissenschaftler von allen fünf Kontinenten wurden gebührend am Sonntag, dem 2. August im Rahmen der Welcome Reception im Lichthof empfangen. Feierlich eröffnet wurde der Kongress am Montag in der Großen Aula durch *Prof. Andreas Richter*, dem Sprecher des MRIC. Anschließend begrüßte *Prof. Mark Browne* von der St. John's University in New York als Präsident der EGRIE und leitete über zu der mit großer Spannung erwarteten und mit sehr positiver Resonanz aufgenommenen Keynote von *Dr. Nikolaus von Bomhard*, Vorstandsvorsitzender von Munich Re zum Thema „Current Challenges for the Insurance Industry“.

Plenary Sessions mit Praxisvertretern aus der Versicherungsbranche

An den darauffolgenden insgesamt vier Konferenztagen erwartete die Wissenschaftler in der Großen Aula ein hochkarätiges Programm, u.a. mit einer weiteren Key-

note von *Nikhil Srinivasan*, dem Chief Investment Officer der Generali Gruppe, zu dem hochbrisanten Thema: „Managing Insurer Assets through the Euro-Crisis“ sowie insgesamt vier Plenary Sessions, besetzt von Spitzenwissenschaftlern und renommierten Praxisvertretern:

- Big Data and the Insurance Industry
- Geneva Risk Economics Lecture
- Risks and Opportunities of Climate Change for the Insurance Industry
- Risk Management and Insurance Research – Editor's Session

Plenary Session „Risks and Opportunities of Climate Change for the Insurance Industry“ mit Prof. Peter Höpfe, Geo Risks Research/Corporate Climate Centre, Munich Re; Prof. Mojib Latif vom GEOMAR Helmholtz Centre for Ocean Research Kiel; Karsten Löffler, Managing Director, Allianz Climate Solutions sowie Michael Zajac (nicht im Bild), SCOR. (v.l.n.r.).



Concurrent Sessions mit insgesamt 237 Papers

Darüber hinaus fanden – auf die Konferenztage verteilt – sieben Blöcke mit jeweils bis zu zehn Concurrent Sessions in verschiedenen Hörsälen um den Lichthof herum statt. Insgesamt wurden 237 wissenschaftliche Papiere präsentiert, wobei zwischen den einzelnen Associations unterschieden wurde. Man erlebte anregende Diskussionen bei den Vorträgen zu aktuellen Themen

wie z.B. Solvency II, Catastrophe Risk Management, Guarantees in Life Insurance, Health Insurance Demand und Cyber and Operational Risk. Weitere Themenbereiche waren u.a. Risk Preferences, Risk Modeling, Moral Hazard sowie Asymmetric Information.

Ebenfalls während des Weltkongresses fand im Senatssaal der LMU das General Meeting der American Risk and Insurance Association statt. Bei dieser Gelegenheit wurde *Prof. Andreas Richter* die Ehre zuteil, als erster nicht an einer nordamerikanischen Institution tätiger Professor das Amt des Präsidenten der ARIA zu übernehmen.



Social Events

Ein besonderes Erlebnis im Rahmen des World Congress war der Staatsempfang der Bayerischen Regierung in der Münchner Residenz am Montag, dem 3. August. Der Staatssekretär im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie, *Dr. Franz Josef Pschierer*, ließ die Teilnehmer im Kaisersaal mit einem gesetzten Dinner willkommen.

Als ein nicht-wissenschaftliches Highlight ganz anderer Art wird bestimmt vielen Konferenzteilnehmern der Bayerische Abend am Mittwoch im Augustinerkeller



Oben: Staatsempfang in der Residenz.

Links: Bayerischer Abend Augustinerkeller.

Rechts: Übernahme ARIA Präsidentschaft durch Prof. Andreas Richter.

in Erinnerung bleiben. Mit einem Empfang mit Blasmusik im Biergarten bei bestem Sommerwetter wurde der gesellige Abend eingeleitet. Zum typisch bayerischen Essen mit Brotzeitbrettl, Ente und Bayerisch Creme, gepaart mit Alphornbläsern, Schuhplattlern und Goislschnalzern kam schnell Stimmung auf.

Den Abschluss bildete der Donnerstag, 6. August, mit zwei Concurrent Sessions und dem Farewell Lunch im Lichthof. ///

Corinna Rupp



41. Münchener Marketing-Symposium Strategien zwischen Weitblick, Adaption und Experiment

Strategien zwischen Weitblick, Adaption und Experiment lautete das Motto des 41. Münchener Marketing-Symposiums am 10. Juli 2015, zu dem die Fördergesellschaft Marketing e.V., unter der Schirmherrschaft von Prof. Anton Meyer, wieder über 500 interessierte Teilnehmer begrüßen konnte.

Das Tagungsprogramm startete mit den Science Insights, in denen neueste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der empirischen Forschung vorgestellt wurden. Gelei-



tet wurden sie durch Ana Jakić, MBR, und Dipl.-Kfm. Maximilian Wagner, MBR, die sich mit den Themen „Do we need a Social Media Strategy“ sowie „Stakeholder Marketing Capabilities“ beschäftigten.

Erster Punkt im Hauptprogramm war die Überreichung der Festschrift an Prof. Anton Meyer anlässlich seines 60. Geburtstages im Januar 2015 (siehe auch nebenstehender Bericht). Dr. Silke Bartsch (stellvertretende Leitung des Instituts für Marketing an der LMU) führte anschließend mit Prof. Christian Blümelhuber in das Tagungsthema ein. Insbesondere in unserer kurzlebigen Zeit erschien es naheliegend, der Frage nachzugehen, inwieweit Strategien überhaupt noch sinnvoll sind oder ob sie nicht gerade heute eine besondere Bedeutung erhalten.

Prof. Anja Tuschke (oben)

Dr. Florian Jodl (Mitte)

Florian Dehne (unten).

Strategien im Wandel

Prof. Anja Tuschke (Institut für strategische Unternehmensführung, LMU München) machte deutlich, dass langfristige Wettbewerbsvorteile, in Forschung und Praxis lange verfolgt, heute oftmals nicht mehr genutzt werden können. Da Wandel zur Normalität wird, sind Unternehmen immer mehr in der Situation, kurzfristige Wettbewerbsvorteile suchen zu müssen. Um einen erfolgreichen Wandel zu erreichen, stellte Prof. Anja Tuschke drei Erfolgsbausteine vor: Kultur & Identität, Vision & Kommunikation sowie Gestaltung & Kontrolle.

Vom Start-up zum IPO und weiter

Dr. Florian Jodl (Vice President Zalando Men, Berlin) thematisierte sowohl die Entwicklung Zalandos in den letzten Jahren als auch dessen Umgang mit dem schnellen Wandel innerhalb der Branche. Die drei Bausteine Vision, Execution und Agility gelten dabei als Erfolgsfaktoren, deren Ausgestaltung Zalando eine erfolgreiche Anpassung an disruptive Trends wie der Entwicklung von mobilen Endgeräten ermöglicht.



Always Ahead!

Vorstellung der Festschrift von Prof. Anton Meyer anlässlich seines 60. Geburtstags

Leidenschaft für das Marketing, Zukunftsvisionen entwickeln und zum Querdenken inspirieren – das zeichnet Prof. Anton Meyer aus. Dementsprechend haben wir es uns gemeinsam mit zahlreichen Kollegen und Weggefährten von Prof. Anton Meyer zur Aufgabe gemacht, ihn zu seinem 60. Jubiläum mit einer Festschrift zu ehren und ganz im Meyer'schen Sinne die Zukunft des Marketing mitzukartographieren.

Mehr als 100 Wissenschaftler und Praktiker haben sich auf die Herausforderung eingelassen und sind der Einladung gefolgt, zu spekulieren, zu experimentieren, weiterzudenken und zu resümieren. Mit ihren Ideen und Visionen präsentieren die Beitragenden der Festschrift eine bunte Collage aus unterschiedlichen Zugängen, Konzeptionen und Stilen. Diese Freiräume wurden bewusst gewährt, um aus allen Beiträgen mögliche Zukunftspfade des Marketings zu lesen.

Das Ergebnis ist ein Orientierungsrahmen. Es sind acht Felder bzw. Kapitel, in denen wir die Zukunft des Marketings vermuten, vorausgreifende

Konzepte und relevante Theorien verorten, neue Ideen (auf-)spüren, Erfolg versprechende Vorschläge finden. Die Autoren der Festschrift zeigen in verschiedenen Zukunftsentwürfen, wie man mit einem proaktiven Marketing und neuen Konzepten dem Wettbewerb vorausseilen und nachhaltig erfolgreich sein kann. Voraussetzung hierfür ist, wertvolle Ressourcen zu erkennen, aufzubauen und zu pflegen. Mit dem Weitblick für Innovationen, der Antizipation von latenten Kundenbedürfnissen, sinnvoller Co-Creation und strategischer Kommunikation kann es gelingen, Kunden glücklich zu machen, starke Marken aufzubauen und die digitale Transformation zu meistern: Kurz bessere Ergebnisse zu erzielen.

Das Geheimnis um die Festschrift wurde schließlich auf dem 41. Münchener Marketing-Symposium gelüftet. Gemeinsam mit rund 50 anwesenden Au-

toren wurde Anton Meyer die Festschrift feierlich überreicht. Die Überraschung und Begeisterung über die Festschrift und die Anwesenheit so vieler Autoren und Weggefährten war groß. Wer Anton Meyer schon immer einmal sprachlos erleben wollte, hatte eine der seltenen Gelegenheiten dazu. Wir hoffen, dass diese Festschrift mit ihrer Vielfalt und Tiefe nicht nur ein intellektuelles Vergnügen ist, sondern auch Spaß macht zu lesen. Unserem Jubilar wünschen wir für die Zukunft nur das Allerbeste. ///

Silke Bartsch

A strate-what?

Strategiekommunikation bei SWISS

Dass die Definition einer Unternehmensstrategie nicht unbedingt mit deren interner Kommunikation einhergeht, verdeutlichte Florian Dehne (Leiter Unternehmensentwicklung SWISS International Airlines, Zürich). Gerade bei einer Airline, bei der 50% der Mitarbeiter an Bord in direktem Kundenkontakt stehen, ist eine dauerhafte Verankerung der ausgearbeiteten Strategie bei den Mitarbeitern erforderlich. Denn eine Strategie ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen.

Zwischen Hierarchien und Holakratie: Wie können Direktbanken externer Komplexität begegnen?

Wie Unternehmen ihre Strukturen der aktuellen Umweltdynamik ohne einen gleichzeitigen Verlust ihrer Kernkompetenzen anpassen können, zeigte Stefan Unterlandstätter (Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Kreditbank AG, Berlin) am Beispiel der DKB AG auf. Er verdeutlichte in seinem Vortrag, dass es sich bei der digitalen Transformation vor allem um einen Prozess handelt, bei dem bestehende Denkweisen transformiert werden müssen.

Customization im Wintersport – ein strategisches Experiment

Dr. Michael Schineis (President Winter Sports Equipment bei Amer Sports, Altenmarkt) zeigte in seinem Vortrag „Customization im Wintersport – ein strategisches Experiment“ anschaulich auf, wie ein Unternehmen innovativ auf individuelle Kundenbedürfnisse aus der Ski- und Wintersportbranche reagieren kann.

Agilität schlägt Strategie

Mehr Vision, weniger Strategie und viel mehr Agilität! – lauteten die Thesen von Dr. Markus Pfeiffer (Founding Partner Bloom Partners GmbH, München). Branchen stehen gegenwärtig an der Schwelle zur „second generation disruption“, die nicht nur eine neue Generation Start-ups, sondern auch völlig neue Geschäftsmodelle hervorbringt. Agilität bedeutet, eine klare Vision zu haben: umso weniger wird eine Strategie gebraucht.





Gapitalism – Mehr Mut zur Lücke

Aus der Vertrauenskrise gegenüber den Finanzmärkten hat sich im Laufe der vergangenen Jahre längst eine generelle Skepsis an den Grundvorstellungen der Wirtschaftswissenschaften entwickelt. *Dr. Michael Plasse* (Verlagsleiter *Manager Magazin Verlagsgesellschaft mbH*, Hamburg) appellierte dafür, nachhaltige Unternehmensziele zu schaffen, eine Unternehmenskultur aufzubauen und manchmal einfach auch den Mut zu haben, gegen den Mainstream zu schwimmen.



Dr. Michael Schineis (links)
Prof. Christian Blümelhuber (rechts).

Strategien der Schachgroßmeister für Entscheider – immer einen Zug voraus

Mit einem Beitrag zu Strategien in der Welt des Schachspiels rundete *Stefan Kindermann* (Schachgroßmeister & Mitbegründer der *Schachakademie*, München) das 41. Münchener Marketing-Symposium ab.

In seinem Strategiemodell „Der Königsplan“ zeigt Stefan Kindermann auf, wie Strategien aus dem Schach auch im Management erfolgreich eingesetzt werden können. Insbesondere das Wechselspiel von Ratio und Intuition ist eine wesentliche Voraussetzung, um in kritischen Entscheidungssituationen optimal zu handeln. ///

Helga Holzhausen

Strategie ist eine Kunst!!!

Prof. Christian Blümelhuber (Professur für strategische Organisationskommunikation, Berlin) betrachtet Kunst als eine mögliche Blickrichtung oder gar Inspiration, wenn es um eine Strategiefindung geht. Ebenso nötig: Anarchie! Man braucht Charaktere, die anders denken – „coole Typen, die ihr After Eight vor acht Uhr essen“. Zuletzt bedarf es auch einer Eleganz, wenn es um die Strategievermittlung geht, denn eine Strategie muss trotz enormen Aufwandes immer leicht und logisch erscheinen.

Save the date:

Am 1. Juli 2016 findet das 42. Münchener Marketing-Symposium statt.

Unter dem Motto „**Digitale Transformation in Business und Marketing**“ wollen wir diskutieren, wie in einem hochdynamischen Umfeld mit neuen Playern und Game Changern innovative Technologien eingesetzt werden können.

Hochkarätige Referenten aus Wissenschaft und Praxis werden neue Impulse und Denkanstöße geben, wie die digitale Transformation schneller gemeistert, aber auch Bewährtes erfolgreich weitergeführt werden kann.

Es lebe der Sport.

Das ISTO-Team zeigt sich von seiner sportlichen Seite

Neben der Wissenschaft zeigt das *Institut für Strategie, Technologie und Organisation (ISTO)* ebenso eine Leidenschaft für den Sport und nahm am B2Run 2015 sowie am 30. München Marathon teil.

Zum mittlerweile zwölften Mal fand im Jahr 2015 der B2Run Firmenlauf in München statt. Unter den 30.000 Läufern von Firmen, Verbänden und Institutionen aus München und Umgebung befand sich auch das Team des Instituts für Strategie, Technologie und Organisation (ISTO). Die 6,1 Kilometer lange Strecke führte die Teilnehmer erst durch den Olympiapark und hatte ihr Ziel im Olympiastadion. Die zahlreichen Teilnehmer und Zuschauer wurden bei bestem Sommerwetter mit einem tollen Sonnenuntergang auf dem Olympiagelände belohnt.

Im Gegensatz zu den sommerlichen Temperaturen beim B2Run erwartete der 12. München Marathon im Oktober das ISTO-Team mit weniger einladenden Wetterbedingungen. Die Mitglieder der ISTO-Staffel, wie auch die restlichen knapp 23.000 Teilnehmer, ließen sich davon jedoch nicht die Sportlerlaune verderben. Die Staffel bot für das vierköpfige Team zudem die Möglichkeit, für einen guten Zweck zu laufen und dabei Spenden zu sammeln: Durch die Initiative „Kick ins Leben“ sollen Flüchtlinge über den gemeinsamen Sport besser in die Landeshauptstadt integriert werden.

Die Strecke des Marathons führte die Läufer an Münchens bekanntesten Sehenswürdigkeiten wie dem Marienplatz, Englischen Garten, Siegestor und der Staatsoper vorbei. Die Zielgerade stellte, wie bereits beim B2Run, das Olympiastadion dar, in dem viele Zuschauer die Läufer freudig empfingen.

Beide Veranstaltungen waren eine tolle Erfahrung für das ISTO. Selbstverständlich laufen die Planungen für die Teilnahme an weiteren Sportveranstaltungen bereits auf Hochtouren. ///



ISTO und ORG freuen sich auf die Professoren Pooyan Khashabi und Jörg Claussen

Beide Wissenschaftler unterstützen nun das Institut für Strategie, Technologie und Organisation (ISTO) sowie die Organizations Research Group (ORG) als Professoren.

Prof. Pooyan Khashabi promovierte an der Bocconi Universität Mailand mit seiner Dissertation „*Essays on Economics of Innovation*“. Zuvor absolvierte er seinen Master of Science in Volkswirtschaftslehre an der Sharif University of Technology, Teheran. Seinen Bachelor in Maschinenbau schloss er im Jahr 2006 an der Teheran Polytechnic ab. Seine Forschungsinteressen umfassen die Felder *Strategic Human Capital*, *Organization of R&D*, *Knowledge Workers* und *Innovation Strategy*.

Vor seinem Wechsel an die LMU arbeitete *Prof. Jörg Claussen* als Assistant Professor an der Copenhagen Business School. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am ISTO und als Postdoc am ifo Institut tätig. Seine Promotion zu „*Product and Organization Design for Dynamic Environments*“ schloss er 2011 an der LMU in Anschluss an seinen Master of Business Research ab. Jörgs Forschungsinteressen liegen im Bereich der *Strategie*, *Organisation* und *Angewandten Industrieökonomie*. Hochtechnologie- sowie kreative Industrien stehen im Fokus seiner großzahligen empirischen Untersuchungen. Seine Forschung wurde in führenden Zeitschriften, darunter *Management Science*, *Information Systems Research*, *Research Policy* und *International Journal of Industrial Organization*, publiziert. ///

EARIE

Die LMU als Austragungsort der jährlichen Konferenz der European Association for Research in Industrial Economics (EARIE)



Das Institut für Strategie, Technologie und Organisation (ISTO) organisierte die 42. EARIE-Konferenz im Hauptgebäude der LMU. Mehr als 430 Wissenschaftler fanden sich vom 28. bis 30. August zur Konferenz ein. Jährlich stellen zahlreiche etablierte und junge Forscher auf der EARIE-Konferenz ihre neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich der Industrieökonomie vor. Deren Themen waren unterteilt in verschiedene Blöcke, darunter „Price Competition“, „Entrepreneurship“, „Entry and Product Choice“ und „Mergers Policy“.

Das Konferenzprogramm wurde vom wissenschaftlichen Komitee, unter der Leitung von Prof. Michelle Sovinsky von der Universität Mannheim, erstellt. Prof. Tobias Kretschmer, der Leiter des Instituts für Strategie, Technologie und Organisation, übernahm die Organisation der Konferenz. Das abwechslungsreiche Konferenzprogramm umfasste neben den geladenen Keynote und Invited Sessions auch weitere parallel stattfindende Vorträge von renommierten Wissenschaftlern aus aller Welt.

Für kulinarische Köstlichkeiten aus der Region sowie ein kulturelles Rahmenprogramm, um den internationalen Gästen die Landeshauptstadt München etwas näherzubringen, war bestens gesorgt. Wie jedes Jahr war die Umsetzung der Konferenz nur durch die Unterstützung zahlreicher Sponsoren möglich. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Deutsche Telekom, der Internet-Dienstleister ELSEVIER, die Beratungsfirmen Compass Lexecon und E.CA Economics sowie das Europäische Patentamt als Sponsoringpartner zu nennen.

Die Professoren Tobias Kretschmer und Michelle Sovinsky eröffneten die Konferenz im Audimax. Im Anschluss fand die erste Keynote-Ansprache von Chad Syverson von der Chicago Booth School of Business zum Thema „Firm Performance and the Allocation of Resources“ statt. Zahlreiche weitere Vorträge füllten den Nachmittag, bevor der abendliche Begrüßungsempfang im Eulenhof die Konferenzteilnehmer in spätsommerlicher Atmosphäre mit gegrillten Köstlichkeiten erwartete.

Am Samstag war ein großes Angebot an breit gefächerten Vorträgen wie z.B. „The Entrepreneur’s

Dilemma: Licensing vs. Commercialization by Entry“ und „CEO’s Morality and Incentives“ geboten. Zusätzlich hatten die Wissenschaftler die Möglichkeit, am Workshop des Europäischen Patentamtes teilzunehmen. Hier wurde PATSAT, eine umfassende Datenbank mit Informationen zu Patenten, vorgestellt und deren akademische Verwendung erläutert. Keynote-Speaker des Tages war Prof. Kai-Uwe Kühn von der University of Michigan, der in der großen Aula enthusiastisch seine Arbeit zu „Platform Markets and the Limits of Antitrust Enforcement“ vortrug. Anschließend warteten nostalgische Busse am Brunnen des Geschwister-Scholl-Platzes, um die Teilnehmer durch das sonnige München



zum Konferenzdinner zu chauffieren. Dieses fand in der einzigartigen Atmosphäre des Museums der Münchner Verkehrsgesellschaft (MVG) statt. Vor dem Konferenzdinner verkündete Prof. Tobias Kretschmer die Sieger des Young Economists’ Essay Awards: Mathias Reynaert von der Toulouse School of Economics, Alexandros Fakos vom Instituto Tecnológico Autónomo de México und Danny McGowan von der University of Nottingham.

Organisatoren und Konferenzteilnehmer verweilten noch bis zu später Stunde im MVG Museum und genossen die Diskussionen in entspannter Atmosphäre. Der Höhepunkt des letzten Konferenztages war die Keynote-Speakerin Prof. Leslie Marx von der Duke University, die zum Thema „Prior-free Bayesian Optimal Double-Clock Auctions“ präsentierte. Die EARIE-Konferenz 2015 erhielt zahlreiche positive Rückmeldungen und war ein voller Erfolg. ///

Christine Auer & Anke Schulz



Zweites Munich Insurance Symposium Wie verändert Big Data das Versicherungsgeschäft?

Am 18. März 2016 diskutierten Vertreter aus Wissenschaft und Praxis im Rahmen des *Munich Insurance Symposiums 2016* in der Residenz München die Bedeutung von Big Data für zukünftige Geschäftsmodelle in der Versicherungswirtschaft. Das *Munich Risk and Insurance Center (MRIC)* der *LMU München* richtete die Veranstaltung zum zweiten Mal in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie, aus. Prof. Andreas Richter, Vorstand des Instituts für Risikomanagement und Versicherung und Sprecher des MRIC, führte als Moderator durch den Veranstaltungstag. Ziel des Munich Insurance Symposiums ist es, den Austausch zwischen Unternehmensvertretern und Versicherungswissenschaftlern zu fördern.



Versicherer gründen Start-up-Initiative

Die Veranstaltung wurde von Dr. Robert Heene, Vorsitzender des Beirats des MRIC und Mitglied des Vorstands der Versicherungskammer Bayern, offiziell eröffnet. Dr. Heene zeigte in seiner Rede, dass Big Data in der Versicherungsbranche zwar in aller Munde ist, aber Konzepte für den gewinnbringenden Einsatz in Versicherungsunternehmen noch in den Kinderschuhen stecken. Eine Maßnahme der bayerischen Versicherungswirtschaft für die Förderung von Innovationen im Versicherungsbereich ist das *Insurtech-Programm*. Ab Mitte dieses Jahres sollen Start-up-Teams, die digitale Geschäftsideen mit Einfluss auf die Versicherungsbranche verfolgen, gezielt am Standort München durch die ansässigen Versicherungsunternehmen gefördert werden. Diese Brancheninitiative wurde auch durch Staatsministerin Ilse Aigner in ihrem Grußwort zur Veranstaltung besonders hervorgehoben.

Big Data hilft, den Kunden besser zu verstehen

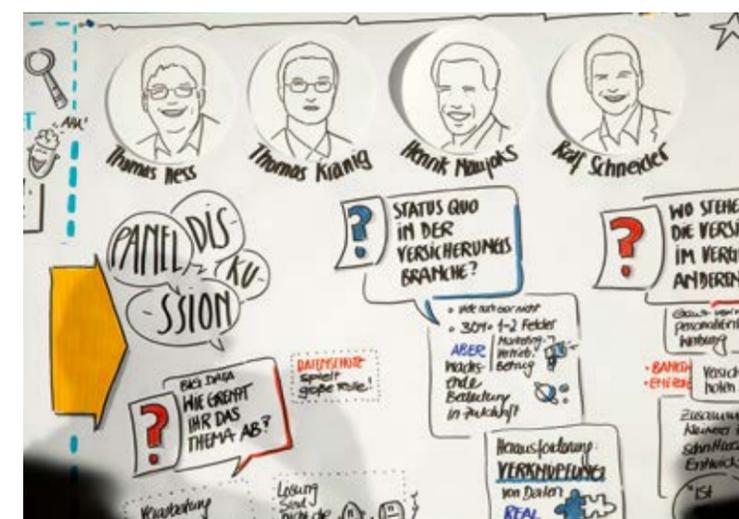
Im Anschluss zeigte Dr. Rainer Sommer, CIO und COO der Generali Deutschland AG, welche Einsatzmöglichkeiten sich für Big Data in seinem Unternehmen bieten. Aus seiner Sicht können Versicherer neben der schnelleren Regulierung von Schäden und der besseren Erkennung von Betrugsfällen auch neue Dienstleistungen für ihre Kunden durch den Einsatz von Big Data entwickeln. Eine große Chance liegt hier in der besseren Prävention von Schadensfällen und dem Angebot von Unterstützungsleistungen im Gesundheits- und Pflegebereich. Im zweiten Impulsvortrag warf Stefan Riedel von IBM Deutschland einen Blick in die gar nicht so ferne Zukunft der Kundeninteraktion. Kognitive Systeme können die Korrespondenz mit Kunden auswerten und deren Emotionen erkennen, wodurch beispielsweise Kundenbeschwerden innerhalb eines Versicherungsunternehmens schneller bearbeitet werden können.

Die Branche braucht Mut zur Veränderung

Im zweiten Teil der Veranstaltung wurden im Rahmen einer Panel-Diskussion unterschiedliche Perspektiven zu Big Data in Versicherungsunternehmen beleuchtet. Prof. Thomas Hess, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der LMU München, betonte dabei, dass der Umgang mit Big Data nur ein Element der Digitalisierungsstrategien von Versicherern darstellt. Die Unternehmen müssen zu massiven Veränderungen innerhalb der IT und der Unternehmensorganisation bereit sein, um die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Dabei wurde in der Diskussion deutlich, dass hierfür gerade auf der Ebene des Topmanagements Bewusstsein geschaffen werden muss. Dr. Ralf Schneider, Group CIO der Allianz SE und Mitglied des Vorstands der AMOS SE, bemängelte an dieser Stelle den fehlenden Mut der Branche, Neues zu wagen. Dr. Henrik Naujoks, Partner bei Bain & Company, machte deutlich, dass Versicherungsunternehmen unabhängig von Big Data in ihren bestehenden Datenbeständen über ungenutzte Potenziale verfügen, die es mit geeigneten Analyseverfahren zu heben gilt. Thomas Kranig, Präsident des Bayerischen Landesamts für Datenschutzaufsicht, gab allerdings zu bedenken, dass bei aller Euphorie über die neuen Möglichkeiten, die Big Data bietet, der Schutz der persönlichen Daten nicht auf der Strecke bleiben darf.

Zum Abschluss des Symposiums wurde allen Teilnehmern die Möglichkeit zum direkten Austausch gegeben. In kleineren Diskussionsrunden wurden fünf Teilaspekte für den erfolgreichen Umgang mit Big Data in der Versicherungswirtschaft behandelt. Die Ergebnisse dieses lebhaften Austauschs wurden durch ein Graphic-Recording-Team auf einer raumfüllenden Collage festgehalten und im Rahmen einer abschließenden „Vernissage“ den Symposiumsteilnehmern präsentiert. ///

Dominik Lohmaier



Intensive Diskussionen – ein typisches Charakteristikum des Symposiums.

Herausragende Abschlussarbeiten 2015

LMU Alumni Management und Fakultät gratulieren zu ihren herausragenden Abschlussarbeiten im Bachelor of Science:

Name	Titel	Cluster
Annika Kreil	Do elite students good? The impact of social background on CSR perception – an empirical analysis .	ACCOUNTING
Sophie-Madeleine Roth	The Accountability Principle and Social Behavior.	FINANCE & INSURANCE
Tobias Morath	Die Rolle von Medien bei der Reputationsbildung – Eine empirische Analyse der DAX 30 Unternehmen.	MARKETING & STRATEGY
Selma Bierma	Venture Capital Investments in High-Tech Companies.	INNOVATION
Charlotte Hente	Rückschläge in Start-ups – Chance oder Niederlage?	LEADERSHIP & HUMAN RESOURCES

LMU Alumni Management und Fakultät gratulieren zu ihren herausragenden Abschlussarbeiten im Master of Science:

Name	Titel	Cluster
Katharina Lang	Relative Performance Evaluation in Teams: An Agency Theoretical Approach.	ACCOUNTING
Philipp Kiergaßner	Markov Chain Monte Carlo Methods in Financial Research.	FINANCE & INSURANCE
Nadine König	Fans for more Bucks: Do Facebook Fanpages Influence a Company's Intangible Value?	MARKETING & STRATEGY
Christoph Fuchs	Human versus Algorithmic Recommendations: The Role of Trust and Ambiguity.	INNOVATION
Anna-Lena Pfeuffer	Training and Development in Small and Medium-Sized Enterprises – An Empirical Analysis of Technology Firms in Germany.	LEADERSHIP & HUMAN RESOURCES



Herzlichen Glückwunsch an die Preisträger.

Förderung von Auslandssemestern

Forum Münchner Betriebswirte – LMU Management Alumni vergibt zusätzliche Deutschlandstipendien speziell für Auslandsaufenthalte

Etwa 150 Studierende verbringen pro Studienjahr im Rahmen von Austauschvereinbarungen ein oder zwei Semester an einer der Partneruniversitäten der Munich School of Management. Obwohl im Rahmen unserer internationalen Austauschprogramme keine Studiengebühren anfallen, ist ein Auslandsaufenthalt doch regelmäßig mit deutlich höheren Kosten verbunden als ein entsprechendes Semester an der Heimatuniversität. Studierende, die ihr Auslandssemester innerhalb Europas verbringen, werden von der Europäischen Union durch ein Mobilitätsstipendium im Rahmen des sogenannten ERASMUS⁺-Programms unterstützt. All diejenigen, die in Ländern außerhalb des ERASMUS-Programms studieren, kommen dagegen nicht ohne weiteres in den Genuss einer finanziellen Förderung über den Studiengebührenerlass hinaus. Betroffen sind davon immerhin ca. ein Viertel aller unserer Outgoings.

Das Forum Münchner Betriebswirte – LMU Management Alumni hat daher beschlossen, speziell für diese Zielgruppe Deutschlandstipendien zur Verfügung zu stellen. Im Jahr 2015 wurden erstmalig sechs solcher Stipendien ausgelobt und an Studierende vergeben, die das Wintersemester 2015/16 an einer unserer außereuropäischen Partneruniversitäten verbracht haben. Die Stipendiaten wurden um ein Feedback gebeten, inwiefern ihnen das Stipendium den Auslandsaufenthalt erleichtert bzw. wofür sie die zusätzlichen finanziellen Mittel einsetzen werden. Alle Geförderten haben sich natürlich sehr über die Unterstützung gefreut. Die Stipendien werden überwiegend verwendet, um unerwartet hohe Lebenshaltungskosten und nicht vorhergesehene Ausgaben, z.B. für teure Lehrmaterialien, abzudecken. Sie ermöglichen es aber auch, die Kultur des jeweiligen Gastlandes unbeschwerter kennenlernen zu können.

Maximilian Metz war in Singapur, einer der teuersten Städte der Welt: „Zu Beginn des Semesters konnte ich leider keinen Platz im Wohnheim erhalten und musste mir deshalb mit anderen Austauschstudenten eine teurere Wohnung teilen. Das Stipendium hat mir geholfen diese zusätzlichen Ausgaben zu finanzieren, sodass ich trotzdem, neben dem Studium, viele neue Erfah-

rungen mit der asiatischen Kultur machen konnte.“

Insbesondere auf neue kulinarische Eindrücke freut sich Nanja Dillitzer, die ihr Auslandssemester an der EWha Womans University in Seoul absolviert: „Seoul hat eine hohe Konzentration an netten, sehr speziellen Cafés und das Essen hier ist sehr gut. Allerdings bin ich bisher selten Essen gegangen, um Geld zu sparen, und habe günstigere Alternativen wie Toast und Bagels aus dem Supermarkt gesucht. Das Stipendium ermöglicht es mir, etwas öfter Essen zu gehen. Somit kann ich auch die kulinarische Vielfalt und Kultur besser kennenlernen.“

Lena Wagner berichtet aus Valparaíso, Chile, dass sie die Mittel auch für eine im Anschluss an das Studiensemester anstehende Reise verwenden wird, die sie drei Monate lang an der Westküste Südamerikas bis Costa Rica entlangführt. Das Stipendium erlaube ihr, viel unbeschwerter und offener auf die verschiedenen Eindrücke in ihrem Gastland zu reagieren und gegebenenfalls auch einmal mitanzupacken, da sie sich in Richtung nachhaltigem Wirtschaften und Social Entrepreneurship entwickeln möchte.

Das Deutschlandstipendium erleichtert es also erheblich, sich voll auf die Auslandserfahrung einlassen zu können, und nichts prägt die Persönlichkeit so sehr wie ein längerer Aufenthalt in einem fremden Land mit fremder Kultur und ebenso fremder Sprache. Herzlichen Dank an LMU Management Alumni für diese Unterstützung! ///

Karin Stenke



Der doppelte Förderer

Alumnus Dr. Olaf Scheer unterstützt das Deutschlandstipendium als Privatperson und mit seiner Firma zeb

Mehr Zeit zum Denken schenken – das ist das Motto des Deutschlandstipendiums an der LMU. Seit 2011 fördert die Universität besonders begabte und sozial engagierte Studierende. In den letzten fünf Jahren hat sich die Zahl der Förderer verfünffacht und die Zahl der Geför-

derten versechsfacht. Die absetzbare Spende von 150 € pro Monat wird vom Bund verdoppelt und kommt ohne Abzüge bei den Studierenden an. Den leistungsstarken Studierenden greifen nicht nur große Unternehmen finanziell unter die Arme: Jeder fünfte Spender ist eine Privatperson. Einer, der Studierenden privat und mit seiner Firma hilft, ist Partner und Director Dr. Olaf Scheer von der Unternehmensberatung zeb, die sich auf die Finanzdienstleistungsbranche spezialisiert hat.

„Meine Frau und ich erachten es als absolut notwendig, dass es Förderung von Eliten und damit von jungen Leistungsträgern gibt, die die Möglichkeit haben, ihre akademische Ausbildung weiterzutreiben – ohne die Notwendigkeit, nebenbei noch Geld verdienen zu müssen“, erklärt Scheer, der an der BWL-Fakultät auch als Lehrbeauftragter tätig ist. Besonders die Kombination von öffentlicher Förderung und privater Initiative halte er für zukunftsweisend. Nach einiger Zeit dachte er, dass es eine sehr gute Idee sei, wenn das Deutschlandstipendium auch seitens der Unternehmensgruppe zeb unterstützt wird. „Und so haben wir innerhalb der Firma entschieden, das Deutschlandstipendium in unser Programm zur Förderung des jungen Nachwuchses mit aufzunehmen“, erzählt er.

Dazu müssen Stipendiaten in ihrem Studienfach exzellente Leistungen erbringen und darüber hinaus aufgeweckte und interessierte junge Leute sein. „Sie sollen durch ihre Persönlichkeit, ihre akademischen Leistungen und auch durch ihr persönliches Engagement in Sport, Gesellschaft, studentischen Aktivitäten über das Studium hinaus oder in der Politik deutlich aus der Mitte der Studierenden herausragen“, konkretisiert Scheer. zeb bietet darüber hinaus Deutschlandstipendiaten auch das firmeninterne Praktikantenprogramm mit an. Im Rahmen dieses Programms werden verschiedene Formate angeboten, zu denen die Stipendiaten eingeladen werden. Ferner können

sie auch auf Projekten mitarbeiten, wenn die Profile passen. „So können beide Seiten schauen, ob sich ein näheres Interesse füreinander entwickelt“, sagt der Alumnus und lacht.

Anders ist es bei Scheers persönlichen Stipendiaten. „In diesem Fall trete ich mit ihnen persönlich in Kontakt und lerne sie im Rahmen eines Kaffeetrinkens oder gemeinsamen Mittagessens kennen“, erzählt er. Wenn er dann das Gefühl habe, dass sich ein persönlicher Draht entwickle, biete er ein Sparring an – das war bei seinem ersten Stipendiaten glücklicherweise der Fall. „So kann der Stipendiat von meiner reichhaltigen beruflichen und persönlichen Erfahrung profitieren – wenn er das möchte.“ In diesem konkreten Fall hat sich der Stipendiat nach Abschluss des Masters bei zeb beworben und auch bei zeb seine berufliche Karriere begonnen. „Das war eine sehr glückliche Entwicklung, über die ich mich sehr gefreut habe, aber die zu Anfang überhaupt nicht intendiert war“, ergänzt der LMU-Lehrbeauftragte an der Munich School of Management. Wichtig sei nur, den Stipendiaten auf seinem Weg zu begleiten und ihn dabei zu unterstützen, die für ihn richtigen Weichenstellungen zu treffen.

Anderen Unternehmen und Privatpersonen rät Scheer ebenfalls zu einer Förderung. „Ich mache große Werbung für das Deutschlandstipendium, weil ich das Programm für eine tolle Idee halte“, bestätigt er. Selbst seinen privaten Freundeskreis versucht er zu überzeugen. Das seien in der Regel Menschen, denen es finanziell gut gehe. „Wir reden beim Deutschlandstipendium über ein privates Fördervolumen von ca. 900 € nach Steuern im Jahr.“ Wenn man zu den Gutverdienern gehört, könne sich das jeder leisten, findet Scheer. „Wenn man für diesen Betrag ein junges Talent fördert und auch noch nette persönliche Kontakte entstehen, ist das eine sehr sinnvolle, überschaubare und bereichernde Geldausgabe.“

David Lohmann

Promovenden des Sommersemesters 2015

16 Doktoranden schließen ihre Promotion erfolgreich ab

Name / Vorname	Titel der Dissertation	Professoren
Aseervatham Vijay, MBR	Mother Nature, Uncle Sam, and the Insurance Industry – Analyzing the Impact of Shocks on Property-Casualty Insurance Markets	Richter / Glaser
Caliskan Serpil, Dipl.-Kffr.	Der Verfügungsbegriff bei Umsatzrealisation und Leasingverträgen nach IFRS	Ballwieser / Schanz
Demelmair Marcus F. L., Dipl.-Kfm.	Essays on Service Productivity – Theoretical Foundation And Selected Empirical Studies	Meyer / Picot
Friedrich Tobias, M.Sc.	Unternehmensbewertung bei Insolvenzrisiko	Ballwieser / Glaser
Girard Anna Luisa, MBR	Essays on Scent Marketing: Effects of Scented Indoor Environments on Customers and Employees	Meyer / Weller
Keßler Sebastian, Dipl.-Kfm.	Die Messbarkeit von Gewinnsteuerung mit Hilfe von Periodenabgrenzungen	Ballwieser / Schanz
Lex Christoph S., Dipl.-Volksw.	Effectiveness of Regulatory Action in Insurance and Insurance Intermediary Markets	Richter / Glaser
Puritscher Martin, Dipl.-Kfm.	Der Zusammenhang von fehlerhafter Rechnungslegung und Unternehmensfinanzierung – Eine empirische Untersuchung	Ballwieser / Glaser
Schirmer Nadine A., MBR	Selected Essays on Advertising Research and Customer Relationship Management	Schwaiger / Meyer
Schmitt Eugenia, Dipl.-Math.	Stochastisches Stresstesting des Liquiditätsrisikotransformationsrisikos im Rahmen der strukturellen Liquiditätsrisikosteuerung	Rudolph / Elsas
Stellner Florian, M.Sc.	Technological distance: Theoretical foundations, statistical analysis and application to mergers and acquisitions	Harhoff / Kretschmer
Streiff Tina H., MBR	Selected Essays on Market-based Management: Taking a Closer Look at Heterogeneity Phenomena in Sponsoring and Fitness Club Management	Schwaiger / Tuschke
Suyer Alexander, Dipl.-Kfm.	Ideologie und technologischer Wandel – eine Empirische Untersuchung der Adoption von Elektromobilität	Harhoff / Picot
Uhde David A., Dipl.-Kfm.	Top Managers, Power Dynamics, and Corporate Strategies	Tuschke / Schanz
Wild Alexander Chr., M.Sc.	Essays on the Information Content of Book-Tax Differences	Schanz / Ballwieser
Wolf Achim E. H., M.A.	Methoden zur ex-ante Bewertung digitaler Dienste in der Automobilindustrie	Hess / Picot

Promovenden des Wintersemesters 2015/16

Die Fakultät gratuliert 12 frisch gebackenen Doktores

Name / Vorname	Titel der Dissertation	Professoren
Becker Christian, Dipl.-Kfm.	Health economic studies on the cost of cardiovascular disease	Leidl / Weller
Dinkel Andreas J., M.Sc.	Tax Attractiveness and Location Decisions of Multinationals	Schanz / Harhoff
Feller Anna, M.Sc.	Essays on Corporate Tax Planning and Corporate Tax Avoidance – Why Tax Expense Differs Across Firms	Schanz / Högl
Gäßler Fabian E., M.Sc.	Enforcing and Trading Patents – Evidence for Europe	Harhoff / Kretschmer
Heizer Tobias, Dipl.-Kfm.	Essays on Managerial Expectations and Corporate Decisions	Glaser / Tuschke
Jablonka Claudius, Dipl.-Kfm.	Understanding Internationalization Strategies of Software- and Internet-Based Ventures	Picot / Hess
Kaltenecker Natalie, Dipl.-Hdl.	Managing Disruptive Innovations in the Software Industry – The Example of Software as a Service	Hess / Spann
Korber Anna K., Dipl.-Kffr.	Economic aspects of health promotion and primary prevention – the example of physical activity	Leidl / Weber
Mauermann Robert, Dipl.-Kfm.	Risk Management and Reporting: A Corporate Governance Perspective	Tuschke / Küpper
Meindl Anja M., Dipl.-Kffr.	Essays on Real Estate Research from a Marketing Perspective	Meyer / Schwaiger
Pfister Benjamin, Dipl.-Kulturw.	Corporate Reputation and the Cost of Capital	Schwaiger / Hofmann
Salm Laura J., MBR	Collaboration and Cognition across Cultures – A Sino-German Perspective	Högl / Weber



Geben auch Sie der Fakultät ein Gesicht

Persönlichkeiten innerhalb der Gemeinschaft

Die Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU verabschiedet jährlich mehr als 400 Absolventen und so sehr deren gemeinsame Hochschulausbildung sie eint, so unterschiedlich ist bei genauerer Betrachtung ihr persönlicher Werdegang. Hinter all diesen Geschichten verbergen sich Gesichter, die die betriebswirtschaftliche Fakultät der LMU bereichern und die zu einem großen Teil im Alumni-Netzwerk LMU Management Alumni, dessen institutioneller Träger das Forum Münchner Betriebswirte darstellt, verbunden sind. Unser Fazit fällt deutlich aus: Wir möchten keine Persönlichkeit missen, denn was wäre unser Netzwerk ohne seine aktuell und ehemaligen Studierenden, seine Förderer aus der Praxis und ohne seine sonstigen Unterstützer, die untereinander und mit der Fakultät verbunden sind?

Lesen Sie in unserem Jahresrückblick, wer das Alumni-Netzwerk prägt, was es ausmacht und wie auch Sie beitragen können.

„Neues vom Immobilienmarkt München“ mit der Alumna Dr. Daniela Schaper, Sachverständige für Immobilienbewertung.



Was wären wir ohne unsere Alumni?

Alumni-Vorträge

Im Juli 2015 gewährte unsere Alumna Dr. Daniela Schaper, Sachverständige für Immobilienbewertung, im Rahmen eines Alumni-Vortrags Einblicke in ein Thema, das nicht nur in München brisant ist. Unter dem Motto „Neues vom Immobilienmarkt München – Überblick über aktuelle Entwicklungen“ erläuterte sie eindrücklich die Entwicklung der Kauf- und Mietpreise auf dem Münchner Immobilienmarkt sowie die Mietpreispbremse. Im Anschluss ging sie auf die Frage ein, ob es in München zu einer Immobilienblase kommen könne. Die zahlreich erschienenen Alumni profitierten von einer umfangreichen Erklärung inklusive rechtlichem Hintergrundwissen und Ausnahmeregelungen. Dabei kam auch eine Diskussion über bereits bestehende Mietverhältnisse nicht zu kurz.

Am 27. Januar 2016 fand der erste Alumni-Vortrag des neuen Jahres zum Thema „Banken am Scheideweg – wohin führt der Weg dieser Industrie?“ statt. Der Vor-

trag wurde von Dr. Olaf Scheer, Director der zeb-Gruppe und Mitglied des Shareholder Councils, und Prof. Ralf Elsas aus dem Cluster „Finance“ unserer Fakultät gestaltet.

Der Vortrag begann mit einer kurzen Einleitung durch Prof. Ralf Elsas. Gleich im Anschluss durften die Zuschauer ihre Meinung zu drei zentralen Themengebieten der Finanzbranche äußern: 1) der Kundensicht zu Banken, 2) der gesellschaftlichen Verantwortung von Banken sowie 3) den Herausforderungen, die Banken ihres Erachtens meistern müssen. Auffällig war an dieser Stelle die Skepsis der Anwesenden gegenüber dem Bankensektor.

Dr. Olaf Scheer stieg anschließend mit einem Bankenvergleich zwischen Europa und der USA tiefer in die Thematik ein. Europa besitze vergleichsweise wenige große, global agierende Banken und diese weisen grundsätzlich andere Bilanzstrukturen auf als in den Vereinigten Staaten. Hinsichtlich der Herausforderungen nach der großen Konsolidierungswelle kam der Beratungsqualität durch Banken in Zeiten hoher Regulierung eine zentrale Rolle zu, welche Prof. Ralf Elsas in seinem anschließenden Vor-

trag thematisierte. Bei der folgenden Frageunde wurden aktuelle Entwicklungen rege diskutiert. So wurden u.a. die Transparenz von Banken nach dem Bankencrash und die Wirksamkeit der Regulierungen kritisch beleuchtet. Auch die Debatte um Folgen und Effekte von Fusionen wurde angeregt geführt. Dr. Olaf Scheer betonte dabei die Wichtigkeit, einen holistischen Blick auf die Summe von Gesetzen und Regeln für Banken zu werfen. Diese gehen aktuell von vielen verschiedenen Akteuren aus, seien jedoch nicht ausreichend aufeinander abgestimmt, da Wechselwirkungen nicht betrachtet werden.

In den jeweils nach den beiden Vorträgen stattfindenden Diskussionen wurden die verschiedenen Ansichten der Teilnehmer rege diskutiert. Auch beim gemeinsamen Umtrunk in der Student- bzw. Uni-Lounge fand noch ein intensiver Austausch statt und die Abende klangen in gemütlicher Atmosphäre aus.

Was wären wir ohne unsere aktuell Studierenden?

Master Career Day und TOP-BWL Partnerprogramm

Zweimal pro Semester haben unsere TOP-BWLER, also die rund 10% besten Studierenden im Bachelorstudiengang der Fakultät für Betriebswirtschaft, die Möglichkeit, interessante Kontaktveranstaltungen zu besuchen. Dabei können die Studierenden mit zahlreichen Unternehmen in Kontakt treten, sich mit deren Firmenvertretern über Berufs- und Bewerbungsmöglichkeiten austauschen und sich so ein wertvolles Netzwerk aufzubauen.

Außerdem bietet sich den Studierenden immer wieder die Gelegenheit, an Workshops und Trainings, wie beispielsweise dem der Commerzbank, teilzunehmen. Dabei erhalten sie wertvolle Tipps zu unternehmensinternen Auswahlverfahren und werden optimal auf ihr nächstes Bewerbungsgespräch vorbereitet. Doch auch der Spaß kommt beispielsweise bei Koch-Events nicht zu kurz.

Auch Masterstudierende können sich einmal jährlich im Sommersemester mit Partnern des LMU Management Alumni austauschen. Eine ausgezeichnete Gele-

genheit hierfür bot der *Master Career Day*, der 2015 bereits zum sechsten Mal durch das Alumni-Netzwerk erfolgreich organisiert wurde. Am 8. Mai 2015 hatten die Studierende die Möglichkeit, ihr theoretisches Wissen anhand spannender Workshops auf die Probe zu stellen und Praxisluft zu schnuppern. In den Pausen konnten interessierte Studierende zwanglose Gespräche mit den Unternehmensvertretern führen und damit ihr berufliches Netzwerk auf angenehme Weise erweitern.

Was wären wir ohne unseren Vorstand?

Neuer Vorstand für zwei Jahre

Seit dem 14. Oktober 2015 hat das Forum Münchner Betriebswirte einen neuen Vorstand: Prof. Anja Tuschke als 1. Vorsitzende, Prof. Ingo Weller als 2. Vorsitzenden sowie Prof. Ralf Elsas, Prof. Thomas Hess, Hon.-Prof. Konrad Hilbers, Dr. Klaus Kaplaner, Peter Kober, Prof. Arnold Picot, Hon.-Prof. Dr. Martin Plendl, Prof. Andreas Richter sowie Prof. Deborah Schanz. Herzlichen Dank an alle Professoren und Praktiker sowie das Managing Team, welche gemeinsam mit Ideen, Kritik und Engagement einen wichtigen Beitrag leisten. Die Geschäftsführung freut sich auf weiterhin erfolgreiche Zusammenarbeit!



Networking von Studierenden und Firmenvertretern im Rahmen der TOP-BWL-Kontaktveranstaltungen.



LMU Alumni
MANAGEMENT

Nähere Informationen unter
[www.bwl.uni-muenchen.de/
alumni](http://www.bwl.uni-muenchen.de/alumni) oder
info@bwl.alumni.lmu.de

Was wären wir ohne unsere Förderer und sonstigen Unterstützer?

Delegationsreise und Fakultätstag

Ausgewählte Studierende hatten dank des Netzwerks eines Honorarprofessors die Chance, als deutsche Nachwuchswissenschaftler zur 8. Deutsch-Russischen Rohstoff-Konferenz nach Russland zu reisen. So durften die LMU-Studierenden *Katharina Schüle* und *Simon Roser* nach Sankt Petersburg fliegen und dort wertvolle fachliche und persönliche Erfahrungen sammeln.



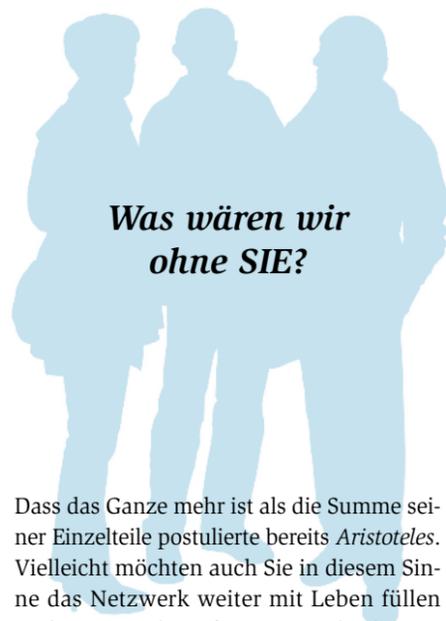
Noch vor Beginn der Konferenz besichtigten sie Sehenswürdigkeiten der Stadt, wie beispielsweise den Katharinenpalast in Puschkin. Inhaltliches Ergebnis des Zusammenkommens soll ein deutsch-russisches Kompetenzzentrum für Bergbau und Rohstoffe sein, dessen Ziel es ist, die Öl- und Gasförderung und den Abbau von Rohstoffen und Mineralien in Russland mit ingenieurtechnischem Know-how aus Deutschland



zu verbessern und die Ansiedlung von Produktionsclustern zu forcieren. Ein besonderes Augenmerk lag außerdem auf der Diskussion politischer, sozialer und wirtschaftlicher Beziehungen. Wir freuen uns, dass wir die entsprechenden Interessensgruppen zusammenbringen konnten und den Studierenden diese Reise möglich war.

Alle zwei Jahre zeigt sich darüber hinaus, was entstehen kann, wenn alle Fäden des Alumni-Netzwerkes der BWL-Fakultät zusammenlaufen: Gesichter aus Theorie und Praxis gesellen sich zu Geschichten aktueller und ehemaliger Studierender und heraus kommen wertvolle Stunden bei Häppchen und Musik, die ausreichend Gelegenheit bieten, alte Kontakte zu pflegen und neue zu knüpfen. Mit rund 450 Gästen wurde am 14. November 2015 der *11. BWL-Fakultätstag* unter dem Motto „Erfolgsfaktor Mittelstand“ gefeiert. Interessante Vorträge, spannende Diskussionen und ein intensiver Austausch zwischen Referenten, Alumni und Studierenden waren nur ein Teil des vielfältigen Programms. Siehe auch den eigenen Bericht hierüber in diesem Heft.

Der nächste Fakultätstag findet am 10. November 2017 statt!



Was wären wir ohne SIE?

Dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Einzelteile postulierte bereits *Aristoteles*. Vielleicht möchten auch Sie in diesem Sinne das Netzwerk weiter mit Leben füllen und spannende, informative oder lustige Neuigkeiten mit uns teilen: Haben Sie beispielsweise ein Unternehmen gegründet, ein Buch veröffentlicht oder möchten sich mit einem Vortrag einbringen? Verfügen Sie über Insights, die Sie im Großen oder Kleinen mit anderen Alumni oder Studierenden teilen möchten? Auch über Fotos oder andere Erinnerungen aus Ihrer Studienzeit freuen wir uns. Kommen Sie gerne unter info@bwl.alumni.lmu.de mit Ihren Ideen auf uns zu. ///

Anne Ixmeier

Illustration: whiteiscolor/fotolia.com

Fotos: © Svea Pietschmann (2)

Übergabe des Jahresgutachtens 2016 der Expertenkommission Forschung und Innovation

Digitalisierung: Deutschland steht vor großen Herausforderungen

Am Mittwoch, dem 17. Februar 2016, hat die unabhängige *Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI)* unter Vorsitz von Prof. Dietmar Harhoff, Honorarprofessor für Entrepreneurship und Innovation an der LMU und Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb, Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel im Bundeskanzleramt das Jahresgutachten 2016 übergeben.

Im neuen Jahresgutachten steht für die Expertenkommission Forschung und Innovation das Thema Digitalisierung im Vordergrund. Prof. Dietmar Harhoff, Vorsitzender der Kommission, betont:

„Durch die wachsende Vernetzung von Personen und Objekten sowie deren Einbeziehung in das Internet entstehen gänzlich neue Handlungsräume. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft werden durch diese Entwicklung vor große Herausforderungen gestellt.“

Die Expertenkommission hebt hervor, dass sich das Internet in vielen Lebensbereichen nicht direkt als neue Technologie, sondern vielmehr als Grundlage für neue „digitale Geschäftsmodelle“ bemerkbar macht, deren wirtschaftliche Bedeutung erheblich zugenommen hat. Hier bieten sich Chancen für junge Unternehmen: Software- und internetbasierte Technologien wie „Cloud Computing“ (Daten und Software in ausgelagerter „Wolke“) und „Big Data“ (Auswertung großer Datenmengen) ermöglichen disruptive Innovationen mit weitreichenden Folgen. Neue Anbieter – vor allem aus den USA – dominieren zunehmend den strategisch wichtigen Zugang zum Endkunden und bedrohen die Positionen etablierter Anbieter. Die Expertenkommission kritisiert, dass „die deutsche Politik derzeit insgesamt zu sehr auf Anpassung und Verteidigung etablierter deutscher Stärken ausgerichtet ist“. Die Gestal-



Prof. Uwe Cantner, Prof. Monika Schnitzer, Bundesbildungsministerin Prof. Johanna Wanka, Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, Prof. Dietmar Harhoff, Prof. Uschi Backes-Gellner, Prof. Ingrid Ott, Prof. Christoph Böhringer. (v.l.n.r.).

tungsmöglichkeiten der Digitalisierung würden nicht ausreichend berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund erneuert die Expertenkommission ihre Empfehlung, auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Wagniskapital und die Einrichtung eines Börsensegments für wachstumsorientierte junge Unternehmen hinzuwirken. Zudem müssten sich Schulen und Universitäten auf die mit Internet und Digitalisierung verbundenen Herausforderungen einstellen. „Informatik ist als neue Schlüsseldisziplin zu begreifen; Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien und Geschäftsmodellen sind in allen Ausbildungs- und Weiterbildungssegmenten zu fördern“, betont Prof. Harhoff.

Die Expertenkommission weist außerdem darauf hin, dass sich etablierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle der digitalen Wirtschaft besonders schwer tun. Im Durchschnitt gilt: Je kleiner das Unternehmen, desto weniger Bedeutung misst es digitalen Technologien



vielen Hochschulen bisher noch vernachlässigt werde. Prof. Harhoff: „Durch die Identifizierung und Förderung von Best-Practice-Beispielen können die Hochschulen bei ihrer Strategieentwicklung unterstützt werden. Der Bund könnte zudem einzelne Hochschulen institutionell fördern, um die Umsetzung von nachhaltigen Digitalisierungsstrategien zu unterstützen, die die Interdisziplinarität befördern, besonders ambitioniert sind und zur Profilbildung der Hochschulen genutzt werden.“

Die Expertenkommission erneuert ihre Einschätzung, dass Digitalisierung, Vernetzung und die Einführung neuer internetbasierter Geschäftsmodelle durchschlagende, disruptive Veränderungen verursachen. Zugleich zeigt sich Prof. Harhoff aber zuversichtlich, „dass Deutschland, angesichts der Erfahrungen mit der Digitalisierungswelle in den achtziger Jahren, bei den erforderlichen Anpassungen des Arbeitsmarktes gut abschneiden kann“. Er schließt mit der Mahnung: „Deutschland muss in Zukunft verstärkt an der Erschließung neuer Quellen für Wertschöpfung und Arbeitsplätze beteiligt sein – dazu bedarf es auch eines Umdenkens in der Politik.“

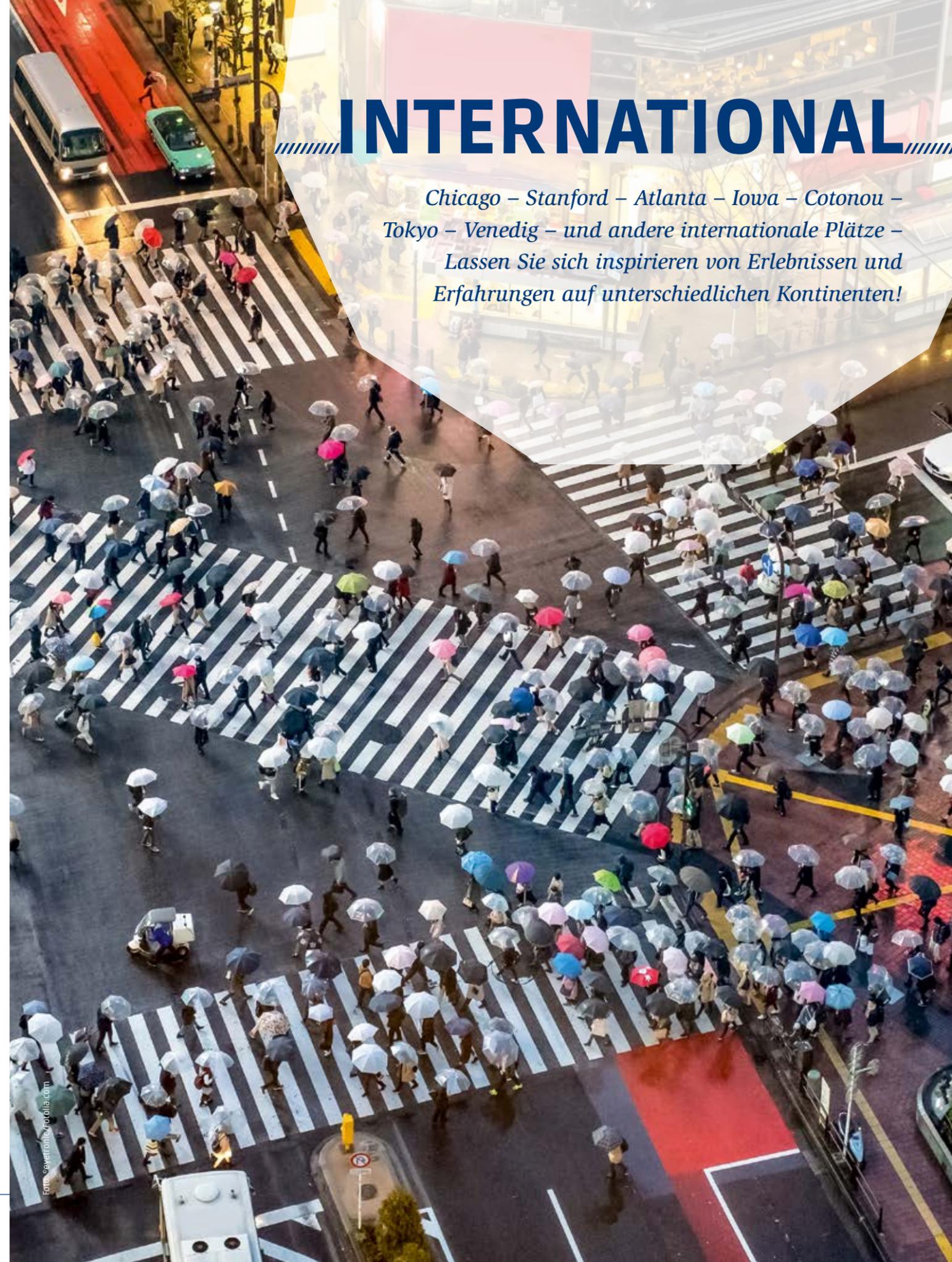
Die Expertenkommission Forschung und Innovation wurde 2006 eingerichtet. Sie leistet wissenschaftliche Politikberatung für die Bundesregierung und legt regelmäßig Gutachten und Empfehlungen zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands vor. Als Mitglieder gehören der Kommission neben dem Vorsitzenden Prof. Dietmar Harhoff an: die stellvertretende Vorsitzende Prof. Monika Schnitzer, Leiterin des Seminars für Komparative Wirtschaftsforschung an der LMU, Prof. Uschi Backes-Gellner von der Universität Zürich, Prof. Christoph Böhringer von der Universität Oldenburg, Prof. Uwe Cantner von der Friedrich-Schiller-Universität Jena sowie Prof. Ingrid Ott vom Karlsruher Institut für Technologie. ///

Myriam Rion

Nähere Informationen
unter www.e-fi.de

INTERNATIONAL

Chicago – Stanford – Atlanta – Iowa – Cotonou –
Tokyo – Venedig – und andere internationale Plätze –
Lassen Sie sich inspirieren von Erlebnissen und
Erfahrungen auf unterschiedlichen Kontinenten!





Chicago's Manufacturing Renaissance Council versucht, berufliche Bildung im Industriebetrieb neu zu beleben

Als Vorstandsmitglied der Special Interest Group „Workplace Learning“ der *American Educational Research Association (AERA)* war Prof. Susanne Weber gebeten worden, an einer von Chicago's Manufacturing Renaissance Council veranstalteten Podiumsdiskussion zu Fragen einer Neuordnung der Aus- und Weiterbildung im industriellen Bereich teilzunehmen. Die Veranstaltung fand im Rahmen eines Off-Site-Visits des Jahreskongresses der AERA im Austin Polytechnical Training Center statt.

Der Manufacturing-Bereich in den USA beschäftigt ca. 12 Mio. Arbeiter (9% der Gesamtbeschäftigtenzahl); dabei liegt das Durchschnittseinkommen (2014) mit US\$ 77.505 um US\$ 15.400 höher als der Durchschnitt der Gesamt-USA-Einkommen, wobei zahlreiche Vergütungen im Bereich der Kranken- oder Altersversicherungen nicht mitgerechnet werden. Ausgangspunkt der Anstrengungen im Aus- und Weiterbildungsbereich ist der Tatbestand, dass trotz dieser Bedingungen in 2014 ca. 600.000 Arbeitsplätze im Industriebereich nicht angemessen besetzt werden konnten und in den nächsten zehn Jahren 49% aller dort Beschäftigten in den Ruhestand treten werden. Zudem zeigen Analysen von Deloitte, dass vor allem die Arbeitskräfte fehlen bzw. fehlen werden, von denen die Durchsetzung von Innovationen und Wachstum in besonderem

Maße abhängt. Diese Fakten werden in einem Zusammenhang mit der Tatsache gesehen, dass 63% (75 Mio.) der amerikanischen Erwachsenen über keinen weiteren Abschluss nach der High School verfügen und in manchen städtischen Bezirken 60% der Jugendlichen die High School nicht zu Ende besuchen (in Chicago liegt dieser Wert bei 40%).

Vor diesem Hintergrund versucht das *Manufacturing Renaissance Council*, sich auf Formen einer systematischen beruflichen Aus- und Weiterbildung zurückzubedenken, und unterstützt von daher entsprechende Modellversuche wie das *Austin Polytechnical Training Center*. Grundlage ist eine Koalition von Unternehmern, Gewerkschaften, staatlichen und städtischen Einrichtungen – der Idee nach vergleichbar dem, was in Deutschland als Arbeit der „Vier Bänke“ gemäß dem Gemeinsamen Ergebnisprotokoll von 1972 geregelt ist. Dieses Center arbeitet vornehmlich mit jungen Erwachsenen, die Abschlüsse nachträglich erwerben und auf betriebliche Praxiserfahrungen vorbereitet werden. Zusammen mit dem Center ist eine High School gegründet worden, die bereits berufsspezifisch auf industrielle Arbeitsplätze hin ausgerichtet ist, und eine Initiative, die versucht, die Arbeit an den Community Colleges im Hinblick auf den Einsatz in der Industrie zu koordinieren und zu effektivieren.

ren. Im Zentrum aller Aktivitäten steht dabei die Entwicklung des Großraums Chicago mit einem erfolgreichen industriellen Sektor.

Die Besichtigung des Centers und die anschließende Diskussion verdeutlichten, dass der Versuch, die Mängel und Defizite einer Vorbereitung auf industrielle betriebliche Tätigkeiten rein über schulische Aktivitäten zu beheben, von nicht allzu großem Erfolg gekrönt ist. Bei allen Ansätzen wurde immer wieder deutlich, wie gravierend sich die Mängel in der allgemeinen Schulbildung auswirken und wie eine schulische Ausbildung im technischen Bereich die Differenz zu betrieblichen Tätigkeiten kaum zu überbrücken vermag. Prof. Susanne Weber verdeutlichte in ihren Statements, welche politischen, institutionellen und didaktischen Probleme zu lösen sind, will man junge Menschen angemessen auf betriebliche Anforderungen vorbereiten. Dabei machte sie deutlich, dass es aufgrund der nur interkulturell zu verstehenden Maßnahmen und Differenzen keine einfach umzusetzenden Heilmittel gäbe, sondern umfassende ganzheitliche Systemanalysen und -lösungen erforderlich wären.

Vielleicht hilft ein Rückblick auf die Geschichte; denn bis ca. 1876 (Weltausstellung in Philadelphia) herrschte in den USA eine



Berufsbildung nach dem dualen System vor, während in Deutschland eine schulische berufliche Bildung maßgebend war. Aufgrund völlig unterschiedlicher Einschätzungen der Qualität der auf der Weltausstellung in Philadelphia präsentierten industriellen Produkte bildete sich in den USA der Eindruck heraus, man müsste dem deutschen System folgen, während die deutsche Seite zum umgekehrten Schluss kam. Eine Analyse der einzelnen politischen Maßnahmen über die Zeit könnte helfen, die interkulturellen Beschleunigungen und Hemmnisse zu identifizieren und die Ergebnisse für politisches Handeln zu nutzen.

Auf dem AERA-Kongress hielten Mitarbeiter des *Instituts für Wirtschaftspädagogik* Vorträge im Rahmen der Special Interest Group „Workplace Learning“: „Intrapreneurial (and entrepreneurial) intention and competence – an analysis of antecedences“ (*Sandra Bley & Susanne Weber*); „Analyzing the Evaluation of Entrepreneurial Challenges in the Light of Entrepreneurial Expertise“ (*Holger Benninghoff, Susanne Ritter von Marx & Susanne Weber*). ■■■

Sandra Bley

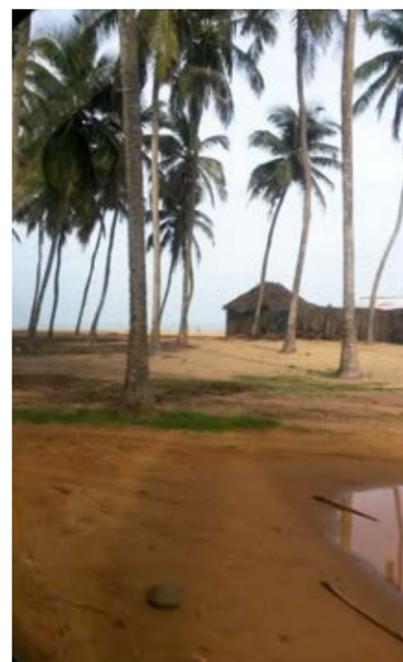


ISTO-Doktoranden zu Gast beim NBER-Meeting in Stanford

Vom 5. bis 6. März 2015 waren die Doktoranden des Instituts für Strategie, Technologie und Organisation (ISTO) *Philipp Staiger* und *Anke Schulz* zu Gast am Stanford Institute of Economic Policy Research in Kalifornien, um am National Bureau of Economic Research (NBER)-Meeting teilzunehmen. Das eintägige Seminar sowie der anschließende Konferenztag standen ganz im Zeichen der Digitalisierungsökonomie. Im Seminar wurden Fragen wie der aktuelle und zukünftige Einfluss der Digitalisierung auf den aktuellen Arbeitsmarkt diskutiert. Die daran anschließende Konferenz bot unseren Jungwissenschaftlern die Gelegenheit, den Vorreitern auf diesem Forschungsgebiet neueste Erkenntnisse abzugewinnen. Prof. Erik Brynjolfsson, Prof. Heidi Williams (beide Massachusetts Institute of Technology & NBER), Prof. Susan Athey (Stanford & NBER) und Prof. Shane Greenstein (Harvard Business School & NBER) waren nur einige der prominenten Redner des Meetings.

Während der Kaffee- und Mittagspausen konnten sich die teilnehmenden Doktoranden mit den Vortragenden Wissenschaftlern in einem informelleren Rahmen austauschen und wertvolle Kontakte knüpfen. Die Wissenschaftler des ISTO sind geehrt, ein Teil dieser neuen und politisch relevanten Forschungsgemeinschaft sein zu dürfen und freuen sich auf Kooperationen mit den anderen NBER-Meeting-Teilnehmern. ■■■





Risk Management für Afrika

Bereits seit 2006 gibt es das Studienprogramm „Aktuarwissen für Westafrika“, welches sich zum Ziel gesetzt hat, afrikanischen Studierenden eine versicherungsmathematische Ausbildung zu ermöglichen. Zusammen mit der Universität ISM-Adonai in Cotonou, Benin und der Fakultät für Mathematik, Informatik und Statistik der LMU hat der Verein Aktuarwissen für Afrika ein umfangreiches Studien-

programm in Versicherungsmathematik entwickelt. Da es bisher noch zu wenig lokale Dozenten für die Kurse gibt, wurde ich im letzten Winter angesprochen, ob ich nicht Interesse hätte, einen fünfzügigen Blockkurs in Risk Management zu unterrichten. Trotz anfänglicher Unentschlossenheit habe ich mich im Juli in dieses Abenteuer gewagt und wurde mit einer tollen Zeit und vielen neuen Eindrücken belohnt.

Die Stadt Cotonou ist überraschend schnell zu erreichen: ab Brüssel gibt es einen sechsständigen Direktflug in die belebte Wirtschaftsmetropole Benins mit seinen 1,5 Mio. Einwohnern. Die Studierenden an der ISM-Adonai sind international und kommen nicht nur aus dem Benin, sondern der ganzen Region Westafrika, wie z.B. aus Ghana, Togo oder Kamerun. Der Unterricht erfolgt an der Universität auf Englisch und in einer Art Klassenverband mit nur etwa 15 Teilnehmern, was es erlaubt, die Studierenden aktiver miteinzubeziehen, als es meistens in Deutschland möglich ist.

Nach Abschluss des Kurses habe ich im Rahmen eines Tagesausflugs die Stadt ver-



lassen, um einen Voodoo-Schlangentempel zu besichtigen und kleine Dörfer am Atlantik zu entdecken. Insgesamt bleiben Erinnerungen an wissbegierige Studierende, chaotisch turbulenten Straßenverkehr sowie viele Sandstraßen und eine traumhafte Natur außerhalb der Stadt. ///

Janis Bauer



CEAR/MRIC Behavioral Insurance Workshop VI Wiedersehen in Atlanta



Im Dezember letzten Jahres ging der CEAR/MRIC Behavioral Insurance Workshop in Atlanta, USA, in die sechste Runde. Der Workshop wird gemeinschaftlich vom Munich Risk and Insurance Center (MRIC) an der LMU und dem Center for the Economic Analysis of Risk (CEAR) an der Georgia State University in Atlanta organisiert. Wie immer bei dieser Veranstaltung wurden an zwei Tagen die neuesten Forschungsergebnisse in der Verhaltenswissenschaftlichen Forschung zu Versicherungswissenschaft und Risikotheorie vorgetragen.

Im Fokus der diesjährigen Ausgabe des Workshops stand neben versicherungswissenschaftlichen Themen vor allem das Thema Risikopräferenzen. Zwei Beiträge seien hier besonders hervorgehoben. Yi Li von der Georgia State University stellte im ersten Vortrag des Workshops eine neue Prozedur zur Erhebung von Risikopräferenzen vor. Sie löst mit ihrer Prozedur ein von Charles Holt in den 1980er-Jahren aufgeworfenes Problem, nach dem Präferenzen aus mehreren Entscheidungen nur dann ohne verzerrenden Wohlstandseffekt erhoben werden können, wenn diese Präferenzen strenge Bedingungen erfüllen. Dazu verwendet sie eine Prozedur, in welcher der Entscheidungsträger durch mehrere Entscheidungen seine bevorzugte Handlungsoption aus einer Liste auswählt. Durch geschickte Konstruktion der Entscheidungsmenge können so unterschiedliche Aspekte der Präferenzen des Entscheidungsträgers beleuchtet werden, ohne dass die angesprochenen strengen Bedingungen erfüllt sein müssen.

Benjamin Collier von der Wharton School an der University of Pennsylvania stellte einen zweiten wichtigen Beitrag zu Risikopräferenzen vor. Er untersuchte an einem Datensatz die unterschiedliche Nachfrage von Versicherungskunden für Selbstbehalte und Maximaldeckungen in der Wohngebäudeversicherung. Hierbei zeigt sich ein erstaunliches Verhaltensmuster. Die Kunden möchten zwar meistens möglichst geringe Selbstbehalte in ihrer Versicherungspolice haben, wählen aber gleichzeitig häufig eine maximale Versicherungsdeckung unterhalb des Wertes ihres Hauses. Das heißt, dass Kunden sich zwar bereitwillig teuer gegen den Verlust kleiner Summen versichern, dafür aber den möglichen Verlust hoher, potenziell existenzbedrohender Summen in Kauf nehmen. Colliers Ergebnisse bestätigen Resultate von Prof. Andreas Richter und seinen Ko-Autoren (Browne et al., 2015: Behavioral Bias and the Demand for Bicycle and Flood Insurance. *Journal of Risk and Uncertainty*). Sie untersuchen die Nachfrage für Fahrraddiebstahl-Zusatzversicherung und Elementarrisiko-Zusatzversicherung und stellen dabei eine hohe Nachfrage für erstere und niedrige Nachfrage für letztere fest. Die ökonomische Theorie und eigentlich auch der gesunde Menschenverstand treffen andere Vorhersagen.

Auch das MRIC war mit zwei Beiträgen beim Workshop vertreten. In dem vorgestellten Papier von Johannes Jaspersen, Andreas Richter und Sebastian Soika zeigen die Autoren die Nachfragereak-

tion von Kunden in der Rentenversicherung auf die Unisexregulierung des Jahres 2012. Nach dieser Regulierung ist es Versicherern ab dem Jahr 2013 verboten, das Geschlecht des Versicherungsnehmers in die Preiskalkulation miteinzubeziehen. Obwohl der Versicherungsschutz für einige Versicherte durch die Regulierung günstiger wird, stellen die Autoren eine Verringerung der Nachfrage über alle Gruppen hinweg fest. Richard Peter (University of Iowa und MRIC) stellte gemeinsame Forschungsergebnisse mit den MRIC-Mitgliedern Christian Knoller und Stefan Neuß vor. Sie stellen mittels eines Laborexperiments fest, dass soziale Sicherungssysteme (wie beispielsweise eine staatliche Arbeitslosenversicherung) nur



dann zu weniger Anstrengung in einer Bevölkerung führt, wenn das System als anonym angesehen wird. Wenn die Sicherungszahlung allerdings von einer anderen Person geleistet wird und das System auch als persönlich wahrgenommen wird, treten keine aversen Effekte auf und die Menschen nehmen genau so viel Anstrengung auf sich, als wenn es kein Sicherungssystem geben würde.

Neben diesen spannenden neuen Forschungsergebnissen zeigte der sechste Behavioral Insurance Workshop auch den Erfolg der nun seit über fünf Jahren währenden Partnerschaft zwischen dem MRIC an der LMU und dem CEAR an der Georgia State University auf. Diese Partnerschaft, zu der auch ein Austauschprogramm für Masterstudierende gehört, bringt zwei große Forschungszentren in der Versicherungswissenschaft zusammen. Das CEAR, welches ähnlich wie das MRIC ein multidisziplinär ausgerichtetes Forschungszentrum ist, tritt für den Dialog der Risikoforschung in unterschiedlichen Kontexten und mit unterschiedlichen Methoden ein. Es hat eine Reihe von assoziierten Wissenschaftlern aus Wirtschafts-, Rechts- und Politikwissenschaften an der Georgia State University und an anderen internationalen Universitäten als Mitglieder. ///

Johannes Jaspersen

Zehn Jahre Wipäd-Team

In 2005 begann die gemeinsame Arbeit des gegenwärtigen Teams der Wirtschaftspädagogik an der Fakultät für Betriebswirtschaft unter der Mission „Wir sehen unsere Aufgabe darin, selbstständige Persönlichkeiten zu entwickeln, die über ein reichhaltiges forschungsgestütztes Know-how zu beruflichen Bildungsprozessen verfügen und aktiv Verantwortung für ihre eigenen Lernprozesse über die Lebensspanne hinweg übernehmen – unter einer kognitiven, emotionalen, motivationalen, metakognitiven und sozialen Perspektive. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung dafür gegeben, auch andere bei ihren Lernprozessen zu unterstützen.“ (www.wipaed.bwl.uni-muenchen.de/).

Mit vielen nationalen und internationalen Aktivitäten, verteilt über das Jubiläumsjahr 2015 feierte das Team der Wirtschaftspädagogik sein zehnjähriges Bestehen:

Den Auftakt bildete im Januar und Februar 2015, der Besuch von Prof. Kang-Sik Kim von der Aero Space University Seoul, Korea, der als Alexander-von-Humboldt-Preisträger mit seinem Doktoranden Woojin Jeong



Prof. Kang-Sik Kim.

für zwei Monate wieder am Institut für Wirtschaftspädagogik arbeitete und forschte. So stellte er unter Nutzung unserer hervorragenden Bibliothek eine wissenschaftliche Monographie fertig. In einem Symposium und weiteren Gesprächsrunden diskutierten wir Forschungsfragen der beruflichen

Bildung – insbesondere die Gestaltung und anschließende Implementation von dualen beruflichen Bildungskomponenten in die akademische Bachelorausbildung, um der hohen Arbeitslosigkeit akademisch gebildeter Jugendlicher in Korea entgegenzuwirken. Darüber hinaus fand ein intensiver Austausch über die Arbeiten an den beiden Instituten statt – eingeschlossen kulturelle Ausflüge, wie hier zur längsten Burg der Welt nach Burghausen.

Im Mai 2015 besuchte Prof. Dr. Richard J. Shavelson, Stanford University, im Rahmen seiner Alexander-von-Humboldt-Preisträgerschaft wieder das Institut für Wirtschaftspädagogik. Während seines vierwöchigen Aufenthalts knüpften wir an unsere gemeinsame Arbeit zur Modellierung und Messung von beruflichen Kompetenzen für ein Large-Scale-Assessment an. So diskutierten wir intensiv und kritisch die aus dem ASCOT-Projekt gewonnenen Ergebnisse. In regelmäßigen Arbeitssitzungen, auf die wir uns mit intensiver Literaturbearbeitung vorbereiteten, entwickelten wir weitergehende Forschungsfragen für neue Projekte – insbesondere für die Analyse non-kognitiver Kompetenzen. Darüber hinaus präsentierten alle Mitarbeiter des Instituts ihre aktuellen Dissertationsprojekte, die sehr zeitintensiv und kritisch-konstruktiv diskutiert wurden. So würdigte Prof. Shavelson die Qualifikationsarbeiten als vielfältig im Hinblick auf die verwendeten Theorien, Methoden und beruflichen Tätigkeitsfelder.

Zugleich stellte er seine neueren Überlegungen zur Kompetenzmodellierung und -messung im Kontext seiner internationalen Vergleichsstudien in Gesprächsrunden sowie in einer öffentlichen Keynote vor, an der auch Kollegen anderer Fachbereiche der LMU sowie der TUM teilnahmen. Sehr gefreut haben wir uns über die Teilnahme des Vorsitzenden des Deutschen Wissenschaftsrats, Prof. Manfred Prenzel. Seinen Besuch beschloss Prof. Shavelson mit der Teilnahme an der internationalen Konferenz des Instituts in Venedig.



Arbeitsgruppe mit Prof. Shavelson (oben), Prof. Prenzel (unten).

Den Höhepunkt der Aktivitäten des Jubiläumsjahres stellte die internationale Konferenz „Modelling cognitive and non-cognitive skills for workplace behaviour“ auf dem Campus der Venice International University auf der Isola di San Servolo, an dem auch die LMU beteiligt ist, für alle Mitarbeiter des Instituts dar.

Dass non-cognitive skills, wie z.B. Teamkompetenz, Perspektivenübernahme und Umgang mit kultureller Vielfalt wichtige und nicht zu unterschätzende Kompetenzfacetten sind, ist unumstritten. Doch wie lassen sich diese in Large-Scale-Assessments sichtbar machen? Motiviert durch unsere neuen Forschungsfragen der Modellierung und Messung non-kognitiver Kompetenzen in der beruflichen Bildung wählten wir für diese Konferenz gezielt ein besonderes Format, bei dem wir Experten auf dem Gebiet des Large-Scale-Assessment und der Instruktion einluden, um einerseits den aktuellen Stand der Modellierung und Messung sowie andererseits Möglichkeiten der Förderung non-kognitiver Kompetenzfacetten zu beleuchten und die speziellen Herausforderungen hierbei ausgiebig zu diskutieren. Für den Bereich des Assessment konnten wir Prof. Richard Shavelson, Stanford, der zentral in dem OECD-initiierten



ten AHELO-Programm sowie in dem zum Collegiate Assessment mitwirkt, Prof. Fritz Oser, Fribourg, der den nationalen Part der internationalen TEDS-Studien durchführt, Prof. Klaus Beck, Mainz, der mit das nationale KoKoHs- und ASCOT-Programm steuert, und Prof. Frank Achtenhagen, Göttingen, der Initiator des VET-LSA und Präsident des Schweizerischen Leitungsausschusses für Berufsbildung ist, gewinnen sowie für den Bereich der Instruktion Prof. Jeroen van Merriënboer, Maastricht, der mit seinem international anerkannten Ansatz ‚Ten steps to complex learning‘ Instruktionsdesigns explizit unter Berücksichtigung non-kognitiver Komponenten vertritt, zusammen mit Prof. Heinz Mandl, LMU, München, der mit seinem innovativen Ansatz der ‚Gamification‘ Vorschläge zur expliziten Förderung des selbstbestimmten motivationalen Handelns an beruflichen Arbeitsplätzen unterbreitet.

Die Vorträge wie auch die Diskussionen mit den hochrangigen Experten, für die viel Zeit vorgesehen war, stimulierten und fokussierten unsere Vorstellungen und Ziele für die Konkretisierung unserer Forschungsfragen für die künftigen Projekte zur Visualisierung non-kognitiver Kompetenzfacetten.

Der begeisternde Stil der Konferenz wurde nachhaltig durch das Ambiente gestützt: Der Campus der Venice International University auf der Isola di San Servolo stellte zusammen mit der Kultur Venedigs eine Kulisse dar, die aufs Äußerste anregend wirkte. Der Dank gilt den Organisatoren, den Referenten und dem Auditorium, die insgesamt für den großartigen Erfolg dieser Konferenz verantwortlich zeichneten. Alle freuen sich auf neue mögliche Jubiläumsanlässe!

Auf der Konferenz wurde sehr deutlich, dass zur Erfassung von nicht-kognitiven Kompetenzfacetten in der Vorbereitung von Large-Scale-Assessments, aber auch zur Nutzung von Assessment im Klassenraum oder am Arbeitsplatz neben quantitativen auch qualitative Methoden hilfreich wären. So konnten wir am Rande des im Master of Business Research-Programm durchgeführten „Mixed Method Research“-Kurses im Juli mit den beiden international ausgewiesenen Forschern in diesem Bereich, Prof. Anthony Onwuegbuzie, Sam Houston State University, Texas, und Prof. Kathleen Collins, University of Arkansas at Little Rock, verschiedene Zugänge der Erkenntnisgewinnung diskutieren.

Den Abschluss unserer forschungsorientierten Jubiläumsaktivitäten bildete der gemeinsam mit dem Munich Center of the Learning Sciences (MCLS) organisierte Besuch von Prof. James Pellegrino, University of Illinois, Chicago, im Oktober 2015. Prof. Pellegrino leitet eines der weltweit größten Zentren für Verfahren der Lern-Forschung



Prof. James Pellegrino.



Prof. Anthony Onwuegbuzie.

(in dem eine Mitarbeiterin des Instituts, Dr. Sandra Bley, längere Zeit arbeiten konnte) und gilt mit seinen Schriften, die er im Auftrag nationaler wissenschaftlicher Gesellschaften wie auch Ministerien verfasst hat, als einer der international führenden Forscher auf diesen Gebieten. Neben seinem Vortrag im Munich Center for the Learning Sciences (MCLS) „Measuring What Matters: Connecting Learning Science, Assessment Design, and 21st Century Skills“ veranstalteten wir ein gemeinsames Symposium mit der Forschergruppe um Prof. Frank Fischer (Fakultät für Psychologie und Pädagogik), in dem Doktoranden beider Einrichtungen ihre Forschung vorstellten und mit allen kritisch diskutierten. In einem weiteren Workshop am Institut für Wirtschaftspädagogik knüpften wir zudem an unsere regelmäßig stattfindenden Treffen und Diskussionen mit Prof. Pellegrino zum formativen Assessment an. Darin konnte Dr. Sandra Bley unseren Gast mit ihren Projektergebnissen zum Cognitive Diagnostic Measurement (CDM) sichtlich beeindrucken. ///

Das Wipäd-Team

Erste Erfahrungen als Assistant Professor of Finance an der University of Iowa



Ihaho, Ohio, Iowa, ... – Was war's gleich nochmal?! Mit dieser scherzhaften Bemerkung wurden am 19. August letzten Jahres diejenigen begrüßt, die zum Herbstsemester neu an der University of Iowa angefangen haben. Ich war beruhigt, dass wohl auch Amerikaner ihre Freunde und Familien zum Staunen bringen, wenn sie sagen, sie gehen nach Iowa.

Wo liegt das denn genau? Iowa ist der 29. Bundesstaat der Vereinigten Staaten von Amerika und liegt im Mittleren Westen, südlich von Minnesota und westlich von Wisconsin und Illinois. Besondere Aufmerksamkeit erfährt der Bundesstaat in Wahljahren, da der sogenannte Iowa Caucus die erste Vorwahl ist, die dieses Jahr am 1. Februar stattfand. Sie gilt als wichtiges Stimmungsbild gerade auch deswegen, weil Iowa ein Swing State ist (2004: Republikaner, 2008 und 2012: Demokraten). Erst am 21. Januar war *Hillary Clinton* (mal wieder) in Iowa City, um Stimmen für sich zu gewinnen.

Iowa ist als Teil des Corn Belt bekannt für den Anbau von Mais. Insgesamt spielt Landwirtschaft für den Bundesstaat eine bedeutende Rolle. Im kleinen Dorf Froehlich im Nordosten von Iowa wurde angeblich der Traktor erfunden und noch heute produziert der Weltmarktführer John Deere einen großen Teil seiner Maschinen in Iowa. Nach Landwirtschaft kommt an zweiter Stelle der Sektor Versicherung, gemessen an der Zahl der Beschäftigten. So wird klar, wie der Schritt vom Institut für Risikomanagement und Versicherung der LMU München an die University of Iowa zustande kam.

Lehre

Der Fachbereich Risikomanagement und Versicherung hat eine lange Tradition an der University of Iowa. So gab es bis in die 1980er einen Risk Management and Insurance (RMI) Major und nach dessen Wegfall verschiedene einführende RMI Kurse. Seit 2005 bietet das Emmett J. Vaughan Institute of Risk Management and Insurance ein sogenanntes RMI Certificate an, welches Studierenden ermöglicht, sich in dem Bereich zu spezialisieren. Angeboten werden derzeit ein Grundlagenkurs zu Risikomanagement und Versicherung, ein Sach- und Haftpflichtversicherungskurs, ein Kurs zum Risikomanagement von Unternehmen, ein Lebens- und Krankenversicherungskurs, ein Kurs zu Versicherungsleistungen für Arbeitnehmer und ein Risikomodellierungskurs.

Im Herbstsemester 2015 unterrichtete ich die Veranstaltung „Corporate and Financial Risk Management“, die größtenteils von Finance und Actuarial Science

Majors belegt wird. Im Frühjahresssemester 2016 unterrichtete ich zusätzlich den Kurs „Principles of Risk Management and Insurance“ mit etwas breiter gestreuter Hörerschaft. Mein persönlicher Eindruck ist, dass der Unterricht mit semesterbegleitenden Klausuren, Referaten und benoteten Hausarbeiten insgesamt verschulter ist als in Deutschland. Insofern müssen sich die Studierenden bereits während des Semesters stark einbringen. Das bringt natürlich zusätzlichen Korrekturaufwand mit sich, allerdings weiß man so auch relativ schnell, welche Konzepte gut verstanden sind und wo noch Nachholbedarf besteht.

Ein weiterer Unterschied besteht in der Bewertung von Prüfungsleistungen. Während man in Deutschland für jede richtige Antwort einen Punkt bekommt, ist es hier üblich, dass man zunächst davon ausgeht, dass die Antworten richtig sind und dann für unvollständige oder fehlerhafte Antwortteile Punkte abzieht. Man könnte sagen, dass die Ausgangssituation wohlwollender ausfällt als in Deutschland. Allerdings ist mein Eindruck, dass die relativen Ergebnisse nicht durch die Vorgehensweise bei der Bewertung beeinflusst werden. Zudem ist man viel freier in der Gestaltung und relativen Gewichtung einzelner Prüfungsleistungen als in Deutschland. Insgesamt ist man als Professor in den USA näher dran an den Studierenden, da man sich in jedem Kurs zweimal die Woche sieht, die Studierenden oft auch die Sprechstunde nutzen und man bei Kursgrößen mit maximal 40 Teilnehmern nach ein paar Wochen tatsächlich alle Studierenden mit Namen kennt.

Forschung

Am Henry B. Tippie College of Business gibt es folgende Departments: Accounting, Economics, Finance, Management and Organizations, Management Sciences und Marketing. Der Bereich Risikomanagement und Versicherung ist dem Finance Department zugeordnet, sodass mein Titel „Assistant Professor of Finance“ lautet. Gerade auch wegen der starken Forschungsorientierung der Business School insgesamt und des Finance Departments im Besonderen schneidet das College of Business in den Rankings akademischer Programme immer sehr gut ab. Erst letztes Jahr gab es ein weiteres Mal Platz Nr. 2 weltweit in der Kategorie „Best in Finance“ von der Financial Times, um nur ein Beispiel herauszugreifen.

Die typische Departmentstruktur bringt es mit sich, dass der Fachbereich Finance mit insgesamt 16 Professoren vertreten ist. Viele meiner Kollegen haben jahre-



lange Forschungs- und Publikationserfahrungen, und die kollegiale Atmosphäre trägt sehr dazu bei, dass man bei Fragen und Unsicherheiten immer ein offenes Ohr findet. Der ausgezeichnete Ruf der Business School führt auch dazu, dass man in den verschiedenen Forschungsseminaren die Möglichkeit hat, hochkarätige Forscher anderer Universitäten zu hören und sich mit ihnen zu treffen. So gab etwa Mitte September letzten Jahres Nobelpreisträger Al Roth eine Reihe von Vorträgen an der University of Iowa. Dieser rege Austausch trägt auch dazu bei, dass man sich ein gutes Bild davon machen kann, welche Forschungsthemen in den verschiedenen Fachbereichen gerade besonders aktuell sind.

Persönlich fühle ich mich mit meiner eigenen Forschung sehr wohl an der University of Iowa und habe das Gefühl, dass ich mich hier frei entfalten kann und viele interessante Impulse für meine weitere wissenschaftliche Entwicklung erhalte. Auch möchte ich betonen, dass ich gerade in Forschungsdingen durch die LMU und meinen Doktorvater *Prof. Andreas Richter* besonders früh an internationale Standards herangeführt wurde. Wie wichtig es ist, die eigene Forschung selbstbewusst auf den einschlägigen Tagungen vorzutragen, und welche zentrale Rolle dem wissenschaftlichen Netzwerk zuteil wird, erschließt sich oft erst im Nachhinein.

Leben in Iowa City

Wie lebt es sich in einer „College Town“ mit gerade mal 70.000 Einwohnern? Nach etwas anfänglicher Skepsis, was man dort wohl mit seiner Freizeit anstellt, muss ich sagen, dass bisher von Langeweile noch nicht die geringste Spur aufkam. Das internationale Renommee der Universität führt zu einer relativ heterogenen Bevölkerungsstruktur, in die man sich mühelos einfügen kann. Zudem ist Iowa City nicht zuletzt durch die vielen



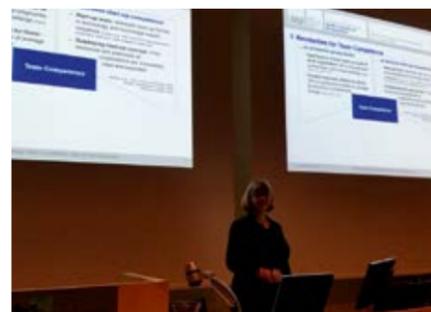
Studierenden jung und dynamisch und bietet ein breiteres Unterhaltungsprogramm, als man meinen könnte. So gibt es verschiedenste Musikkonzerte, Lesungen, Theater- und Tanzaufführungen verteilt über das ganze Jahr, und dass Iowa ein wichtiger politischer Standort ist, wurde ja bereits erwähnt. Vom Italiener bis zum Sushi Restaurant ist kulinarisch alles geboten und gute Burger und Steaks gibt es natürlich auch. Nicht zuletzt finden sich Downtown moderne Sportmöglichkeiten mit vielen Vergünstigungen für Universitätsmitarbeiter. Besonders erfreut war ich herauszufinden, dass es eine Universitätsgruppe gibt, die sich dem Paartanz verschreibt. Darüber konnte ich eine mittlerweile sehr gute Freundin ausfindig machen, die ebenso wie ich ihre Erfahrungen im lateinamerikanischen Turniertanz aufrecht erhalten möchte, was zu einer unverhofften, aber sehr fruchtbaren Tanzpartnerschaft geführt hat. Die Tanzschuhe, die ich bereits geistig an den Nagel gehängt hatte, mussten aus Deutschland nachgeliefert werden, und so wurden auch in diesem Punkt meine Erwartungen übertroffen. ///

Richard Peter

Internationale Einladungen

Am 10. März 2015 hielt Prof. Susanne Weber im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes an der Griffith University, Brisbane, Australien, einen Vortrag zu „Opening the pool of ‘talents’: Intrapreneurship-behavior in commercial workplaces“, der zugleich in andere Universitäten des Staates Queensland übertragen wurde. Die Einladung wurde von Prof. Stephen Billett ausgesprochen, mit dem ein enger Arbeitskontakt besteht, der sich bereits in mehreren Forschungsaufhalten von Prof. Weber in Brisbane sowie in Besuchen von Prof. Billett in München gezeigt hat. Im Zentrum stehen dabei Fragen der Kompetenzmodellierung und -messung in Bereichen der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Prof. Susanne Weber war im März 2015 eingeladen, eine Keynote: „Developing and Fostering Team Competence within a Real-Life Project – An Example of Entrepreneurship Education“, im Rahmen der zweijährig stattfindenden finnlandweiten Kongresse der HAAGA-Helia School of Vocational Teacher Education in Helsinki, zu halten. Das Thema der Tagung war auf Lehr- und Lernaktivitäten „Out of the Classroom“ fokussiert. Dabei ging es vor allem darum, didaktische Experimente in verschiedenen Praxisumgebungen festzuhalten, zu sichten und auf ihre mögliche Übertragung in die Lehrer- und Ausbilderbildung hin zu prüfen. Hierzu gehörten beispielsweise auch eine Betriebsbesichtigung und ein Austausch mit Vertretern der Human Resource Abteilung der ABB in Helsinki. Dieser Vortrag steht in der Tradition einer langjährigen Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für die finnische Ausbildung von Lehrern und Ausbildern im beruflichen Bereich.



Die zweijährig stattfindende internationale Konferenz „Research on Workplace Learning“ fand im Dezember 2015 in Singapur statt. Sie war dem Thema „Work and Learning in the Era of Globalisation: Challenges for the 21st Century“ gewidmet. Im Zentrum stand die für asiatische Länder mit hohen PISA-Leistungen zentrale Frage, wie angesichts der hohen Abschlussquoten in Masterexamina ein Arbeitskräftepotenzial gesichert werden könnte, das in der Lage wäre, sowohl Produktions- als auch vor allem Service- und Verwaltungsprozesse angemessen zu bearbeiten. Im Hinblick auf diese Thematik haben Kollegen der ASCOT-Initiative ihre Forschungsergebnisse vorgestellt und sie im Hinblick auf ihre mögliche Übertragbarkeit und Limitationen mit den Konferenzteilnehmern intensiv diskutiert. Prof. Susanne Weber hielt hierzu einen Vortrag „Searching for the ‘Pool of Talents’ in Vocational Education and Training (VET) – A Monitoring Strategy“. ///

Michaela Wieth-Körpich

Motiv: © Rawpixel.com/Shutterstock.com

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre: Praxiserfahrungen im Ausland

Durch die fortschreitende Globalisierung sind internationale Fragestellungen längst ein Herzstück der Steuerrechtsanwendung. Um die Studierenden optimal auf dieses Praxisumfeld vorzubereiten, vermittelt das Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre um Prof. Deborah Schanz den Studierenden mit der Aufnahme dieses wichtigen Themengebiets in Vorlesungen, Seminaren und Abschlussarbeiten die notwendigen theoretischen Grundlagen. Durch eine starke Vernetzung und enge Zusammenarbeit mit Praxispartnern wird den Studierenden auch die Möglichkeit geboten, ihre theoretischen Kenntnisse im Rahmen attraktiver Praktika anzuwenden und auszubauen.

Von dieser Vernetzung profitierten zwei Studierende des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, da sie ihnen Praktika bei Steuerberatungsgesellschaften in Singapur und New York ermöglichte.

Katinka Sievers startete Ende September 2014 ein Praktikum bei KPMG in New York/New Jersey im Bereich Tax und hatte zunächst für drei Monate die Möglichkeit, in den USA zu arbeiten. Im Anschluss an ihre Zeit in New Jersey und New York setzte sie ihr Praktikum in München fort. Wie die Zeit in den Staaten war, welche Aufgaben sie dort zu bewältigen hatte und ob Steuern spannend sind, hat uns interessiert. Wir haben nachgefragt und Katinka berichtete uns:

„Nachdem ich meine Bachelorarbeit abgegeben hatte, saß ich mit meinem Visum und voller Vorfreude im Gepäck im Flieger in die USA. Am ersten Wochenende entsprach ich bei sommerlichen Temperaturen noch dem Bild eines Touristen und besuchte die klassischen Attraktionen der Stadt wie die Freiheitsstatue oder die Brooklyn Bridge und machte eine Nacht-Bus-Tour durch das taghell beleuchtete New York.

Am folgenden Montag tauchte ich in das amerikanische Arbeitsleben ein. Mein Praktikum fand am German Tax Center, oder kurz German Desk, statt. Die Kollegen am German Desk beraten in Fragen zum deutschen Steuerrecht und sind insbesondere Ansprechpartner für die US-Kollegen, die Mandanten mit Deutschlandbezug betreuen. Dabei sind sie auch die Schnittstelle zu den Spezialisten im Bereich der Umsatzsteuer (VAT), von Transfer Pricing (GTPS) oder Global Mobility Services. Warum gibt es diese „Außenstelle“ in den USA? Der Vorteil liegt auf der Hand: Man kann mit den Mandanten und Kollegen in einer Zeitzone arbeiten und sie so besser unterstützen.

So vielfältig wie unsere Mandanten und deren Business sind, so vielfältig waren auch meine Aufgaben. Ich habe mich mit Themen beschäftigt, wie dem Aktionsplan der OECD zur Bekämpfung der Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung (unter dem Stichwort BEPS derzeit leidenschaftlich auf den Wirtschaftsseiten der Tagespresse diskutiert) und dessen Stand der Umsetzung in Deutsch-

land. Oder wie ist eigentlich eine Betriebsstätte nach deutschem nationalen Steuerrecht im Vergleich zum deutsch-amerikanischen Doppelbesteuerungsabkommen definiert. Ist der aus Indien entsandte Arbeitnehmer in Deutschland steuerpflichtig oder nicht? Ist eine LLC für deutsche steuerliche Zwecke eine Personengesellschaft oder doch eher eine Kapitalgesellschaft? Neben diesen ertragsteuerlichen Themen hatte ich auch Aufgaben aus dem Verfahrensrecht zu bearbeiten, bspw. die Prüfung von Verjährungsfristen bei der Steuerfestsetzung. So war ich jeden Tag mit neuen Fragestellungen und Herausforderungen konfrontiert und mir wurde klar, dass dies ein sehr abwechslungsreiches Berufsfeld ist. Langweilig wurde mir nie.“

Konstantin Sakuth absolvierte im Sommer 2015 ein Praktikum bei Rödl & Partner in Singapur. Hier berichtet er von seinen Erfahrungen:

„Nach meiner Bachelorarbeit ging es für mich für einige Monate Praxiserfahrung in ein Land, das für Unternehmen aus aller Welt als Standort sehr beliebt ist – Singapur. Gründe hierfür sind das günstige Steuersystem, eine verlässliche Rechtsordnung, Englisch als offizielle Sprache und vieles mehr. Nicht umsonst ist Singapur über Jahre hinweg auf Platz 1 des „Ease of Doing Business“-Rankings. Ich hatte das Glück, in dieser aufregenden Stadt das Team von Rödl & Partner für drei Monate als Praktikant unterstützen zu dürfen.

Meine Aufgaben führten mich in die verschiedensten Bereiche des Singapur-Rechts, wie z.B. Arbeitsrecht, Datenschutz, Handels- und Gesellschaftsrecht und auch das Steuerrecht. Bei letztgenanntem beschäftigte ich mich u.a. mit Fragestellungen wie: Welche steuerlichen Vergünstigungen wird der nach Singapur entsandte Manager in Anspruch nehmen können? Inwiefern beteiligt sich Singapur am sog. Country-by-Country-Reporting und welche Regelungen sind dazu bereits im nationalen Recht verankert? Wie groß ist bei einem Mandanten das Risiko einer Betriebsstätte nach dem DBA Singapur-China einzuschätzen? Wer hat in einem speziellen Fall das Besteuerungsrecht einer Pensionszahlung gemäß dem DBA Singapur-Deutschland? Besteht für den deutschen Mittelständler „Umsatzsteuer (GST)-Anmeldepflicht“ in Singapur im Rahmen eines Reihengeschäfts? Ab welchem zu versteuernden Einkommen ist die Gesellschaftsform der Private Limited der einer Partnership aus steuerlichen Gesichtspunkten vorzuziehen?

Es war sehr interessant, sich täglich in neue Sachverhalte und Gesetzesgrundlagen, u.a. im Bereich des International Tax Law, einzuarbeiten. Diese Arbeitserfahrung als Praktikant gemacht zu haben und das auch noch in der modernen Weltmetropole Südostasiens mit atemberaubender Skyline, einer sehr aufgeschlossenen Mentalität, einer Vielfalt an kulinarischen Spezialitäten und vielem mehr, war definitiv eine kleine Auszeit vom Studium wert.“ ///

Stefan Huber

LMU München meets Tsukuba-Universität Tokyo

CSR-Seminarteilnehmer reisen nach Japan

Zum wiederholten Mal fand im Wintersemester 2015/16 das Seminar *Corporate Social Responsibility in German and Japanese Companies* unter der Leitung von Prof. Manfred Schwaiger (Institut für Marktorientierte Unternehmensführung/IMM) statt.

Das Seminar war aus einer Kooperation der University of Tsukuba (MBA Programm, International Business) und der Ludwig-Maximilians-Universität München (European Master in Management) mit bekannten japanischen und deutschen Unternehmen entstanden. Das Ziel: Eine Analyse und ein Vergleich der CSR-Aktivitäten global tätiger japanischer und deutscher Unternehmen aus verschiedenen Industrien. Es sollten Best Practices definiert, KPIs zum Einfluss der CSR-Aktivitäten vorgestellt und Ideen für neue Aktivitäten für spezielle CSR-Themen erfasst werden. Teams bestehend aus vier Personen (jeweils zwei Studierende aus Tokyo und zwei aus München) wurden den Partnerunternehmen mit branchenspezifischen Themen zugeordnet.

Fabian Schrempf, wissenschaftlicher Mitarbeiter des IMMs, organisierte und gestaltete das Treffen im November 2015 in München, das darauffolgende fand im

ren. Die vier Unternehmensbesuche fanden zwischen dem 3. und 5. Februar 2016 in Tokyo statt.

Am Vormittag des ersten Tages haben wir die LIXIL-Corporation in deren Firmenzentrale besucht. LIXIL ist ein japanisches Unternehmen aus der Baustoffbranche, welches sich in den vergangenen 3 Jahren, insbesondere durch Zukäufe, stark internationalisiert und diversifiziert hat. Im Rahmen unserer Recherche für LIXIL haben wir uns mit der Wahrnehmung von CSR-Aktivitäten durch Mitarbeiter beschäftigt, um gezielte Empfehlungen zum Anreiz für das Senior Management sowie für die Mitarbeiter im Sinne einer nachhaltigen Unterneh-



mensstrategie zu geben. Hierbei waren vor allem „Best Practices“ aus verschiedenen Branchen sehr hilfreich. Darauffolgend waren wir am Nachmittag bei Mitsubishi UFJ Research & Consulting, die in- und extern tätige Beratungsdivision der Mitsubishi UFJ Financial Group, eingeladen. Hier haben wir unsere Rechercheergebnisse zu Unterschieden zwischen europäischen, japanischen und amerikanischen Unternehmen hinsichtlich Social Business und Pro Bono Aktivitäten vorgestellt. Eine darauffolgende rege Diskussion mit Unternehmensvertretern gab uns interessante Einblicke in Mitsubishis aktuelle Tätigkeitsfelder sowie Herausforderungen in einem international tätigen Konzern.

Am zweiten Tag stand der Besuch bei Accenture, einem globalen Dienstleister und Anbieter von Lösungen im Bereich Strategie, Beratung und Technology in Tokyo an. Hierbei lag der Fokus auf Accentures Corporate Citizenship-Aktivitäten, die sich wesentlich mit der Bildung und Weiterqualifizierung von benachteiligten Personen weltweit beschäftigen. Alle Studierenden präsentierten diesbezüglich Beispiele bzw. Case-Studies von europäischen und japanischen Unternehmen.

Am Tag vor unserem Abflug stand der letzte Unternehmensbesuch bei KIRIN, dem zweitgrößten Produzenten von alkoholischen und alkoholfreien Getränken in Japan, an. Wir stellten unsere Empfehlungen für einen erfolgreichen Übergang von CSR (Corporate Social Responsibility) zu CSV (Creating Shared Value) vor. Hierbei wurden ebenso Methoden zur Messung von CSR/CSV-Aktivitäten diskutiert. Anschließend erfolgte eine interessante Tour durch KIRIN's Hauptsitz mit Open Office und Lean Management Strukturen.

Neben den interessanten Unternehmensbesuchen blieb uns noch Zeit, einen Einblick in die japanische Kultur zu gewinnen, insbesondere dank der Hilfsbereitschaft und Gastfreundschaft von Prof. Caroline SL Tan und ihren japanischen Studierenden. Jede freie Minute vor, zwischen und nach den Präsentationen haben wir zur Entdeckung der Millionenmetropole und drittgrößten Stadt der Welt genutzt. Am ersten Tag besuchten wir die Meiji Shrine, eine der bedeutsamsten religiösen Stätten Japans, sowie die Takeshita Dori Street mit deren ausgefallenen Anime & Comic Geschäften besucht. Darauf folgten die Viertel Shibuya und Shinjuku, welche uns insbesondere aufgrund der vielen bunten Fassadenbeleuchtungen und der Menschenmassen fasziniert haben; unter anderem gilt Shinjokus Bahnhof als größter Nahverkehrsbahnhof weltweit. Tokyos historisches Viertel Asakusa mit seinem bekannten Sensoji Tempel, sowie das dazu sehr konträre, moderne Odaiba Viertel konnten wir ebenso besichtigen, was uns einen sehr interessanten Einblick in den stetigen Wandel Tokyos gegeben hat. Aufgrund der schnellen Bahnverbindung, dank des bekannten Shinkansen-Zuges, konnten wir trotz der Entfernung (500 km) sogar Kyoto, die historisch bedeutendste Stadt Japans, für einen Tag besichtigen. Trotz der noch nicht blühenden, weltweit bekannten Kirschblüten-Bäume war dieser Ausflug sehr abwechslungsreich und gab uns die Möglichkeit, die bekannten Tempel (Kinkaku-ji, Kyoto Goshō and Kiyomizu-dera) sowie Kyotos Geisha Viertel Gion zu entdecken.

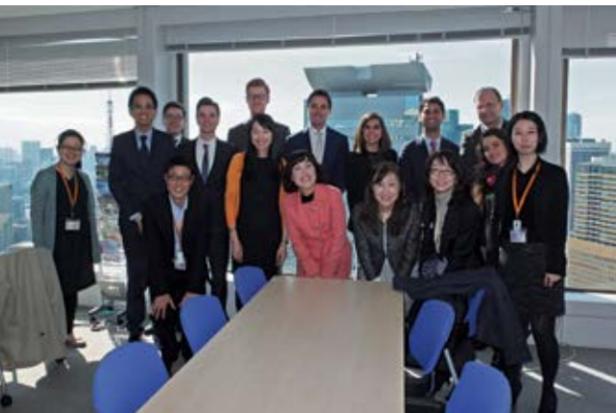
Im Rahmen dieser Reise haben wir einen authentischen Einblick in die japanische Kultur sowie Arbeitswelt gewinnen können. Der starke Kontrast von Moderne und Tradition, ein sehr respektvoller Umgang miteinander sowie die enorme Gastfreundschaft haben uns fasziniert. Unsere japanischen Freunde haben uns ihr Land sowie ihre Kultur in einer Art und Weise gezeigt, die nicht unbedingt typisch gegenüber „Fremden“ in Japan ist: authentisch, offen und selbstkritisch. So ha-



ben wir viele Geschichten und Anekdoten über Japan und seine Gesellschaft erfahren.

Zusammenfassend war dieses CSR-Seminar eine wirklich lehrreiche und spannende Zeit, im beruflichen als auch im persönlichen Sinne. Die Möglichkeit, mit japanischen Studierenden sowohl über Distanz als auch in Person eng zusammenzuarbeiten, um gemeinsam nachhaltige Lösungen und Empfehlungen für renommierte Unternehmen zu entwickeln, hat diesen Austausch zu einem einmaligen und sehr prägenden Erlebnis gemacht. Die Präsentationen und die intensiven Diskussionen mit hochrangigen Unternehmensvertretern haben hierzu definitiv beigetragen. Wir haben sowohl unser Wissen als auch unser Interesse an CSR und nachhaltigem Handeln weiter vertiefen können – diese Erkenntnisse und Erlebnisse werden wir in unsere zukünftigen Tätigkeiten einfließen lassen. Darüber hinaus haben wir ein sehr facettenreiches Land mit seiner einzigartigen Kultur und Küche kennenlernen dürfen. ///

Christian Zellner, Daniel Wittenstein, Lucie Béziau, Mathilde Liefroy, Philipp Hofsommer & Sophie Stuhlmann



Februar 2016 in Tokyo statt. Aufbauend auf dem Artikel aus der vergangenen Ausgabe werden im Folgenden der Aufenthalt in Japan und die Eindrücke der Teilnehmer zusammengefasst:

Nach der intensiven Gruppenarbeit mit unseren japanischen Kollegen sind wir Ende Januar nach Japan geflogen, um dort unsere Ergebnisse den Partnerunternehmen zu präsentieren und diese mit ihnen zu diskutie-

Doktorandenkurse internationaler Gastwissenschaftler am Munich Risk and Insurance Center

Im Sommersemester 2016 werden am *Munich Risk and Insurance Center* (MRIC) drei Kurse amerikanischer Gastwissenschaftler für Doktoranden im Master of Business Research (MBR) angeboten.

Richard J. Butler, Professor an der *Brigham Young University* in Provo, Utah, bietet erstmalig am MRIC einen Kurs zu ökonomischen Methoden der Finanz- und Versicherungswissenschaften an. Er hat zahlreiche Auszeichnungen für seine Forschung (u.a. den Kulp-Wright-Award) erhalten. Außerdem ist er Co-Editor des renommierten *Journal of Risk and Insurance* sowie Mitglied des Editorial Boards zahlreicher anderer Fachzeitschriften.

Mark J. Browne, Professor an der *St. John's University* in New York City, bietet

mittlerweile zum vierten Mal seinen Kurs „*Readings in Insurance Economics*“ an. Er ist Past President der *American Risk and Insurance Association (ARIA)* und der *European Group of Risk and Insurance Economists (EGRIE)*. Mark Browne wurde für seine Forschung mit einer lebenslangen Mitgliedschaft in der *Risk Theory Society* ausgezeichnet. Außerdem hat er einige Preise für seine Leistungen in der Lehre erhalten, wie z.B. den *Excellence in Teaching Award* der *American Risk and Insurance Association*.

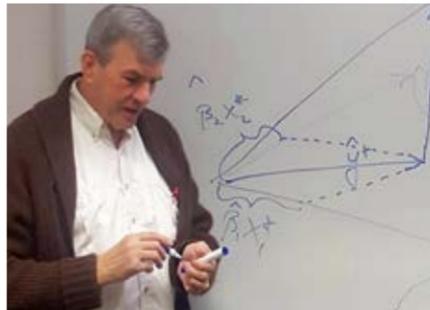
Richard Peter, Assistant Professor an der *University of Iowa*, unterrichtet zum dritten Mal die formalen Methoden der Mikroökonomik. Er hat das MBR-Programm selbst als Doktorand durchlaufen und war von 2014 bis 2015 Juniorprofessor an unserer Fakultät.

Das MRIC freut sich, ihn an seiner alten Wirkungsstätte begrüßen zu können.

Wir freuen uns auf die Besuche unserer Gäste, die während ihrer Aufenthalte für Forschungsgespräche und den Erfahrungsaustausch mit Doktoranden und Studierenden anderer Studiengänge zur Verfügung stehen werden. Außerdem bedanken wir uns für die finanzielle Unterstützung des *LMU Center for Advanced Management Studies* und des MBR-Doktorandenprogramms, welche das breite Lehrangebot ermöglicht.

Weitere Informationen zu den Veranstaltungen finden Sie hier unten aufgeführt und auf www.inriver.bwl.uni-muenchen.de. //

Benjamin Heidler



Richard J. Butler
Professor, Brigham Young University

Finance, Insurance, and Risk Management Econometrics

Dieser Kurs diskutiert Methoden, welche zur Identifikation von kausalen Zusammenhängen in den Finanz- und Versicherungswissenschaften Anwendung finden.

Die Grundlage für den Kurs bildet die Regressionsanalyse auf Basis der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Als ein mechanisches Konzept schätzt die OLS-Methode nur Korrelationen. Wirtschaftswissenschaftler sind jedoch an Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen interessiert. Diese Veranstaltung bringt interessierten Doktoranden entsprechende fortgeschrittene Methoden näher. Es werden zudem Anwendungen aus verschiedenen Papieren präsentiert und diskutiert.



Mark J. Browne
Professor, St. John's University

Readings in Insurance Economics

Das Ziel des Kurses ist es, Doktoranden mit der wissenschaftlichen Forschung auf den Gebieten des Risikomanagements und der Versicherung vertraut zu machen.

Der Kurs beinhaltet die Lektüre und Diskussion von Arbeitspapieren und Artikeln aus Fachzeitschriften zu Fragestellungen rund um Risikomanagement und Versicherung.

Im Rahmen der Veranstaltung werden verschiedene einflussreiche Papiere durch Doktoranden vorgestellt und gemeinsam diskutiert.



Richard Peter
Assistant Professor, University of Iowa

Microeconomic Modeling Methods

Dieser Kurs liefert eine Einführung in die Mikroökonomik mit Schwerpunkt auf den zugrundeliegenden formalen Methoden.

Die betrachteten Inhalte umfassen die individuelle Entscheidungsfindung, Elemente der Spieltheorie, partielle und generelle Gleichgewichte sowie Elemente der Wohlfahrtsökonomik. Außerdem vermittelt der Kurs die gängigen mathematischen Methoden der Mikroökonomik.

Im Rahmen der Veranstaltung wird ein Papier geschrieben, das die diskutierten Modelle innerhalb der eigenen Forschungsrichtung anwendet.



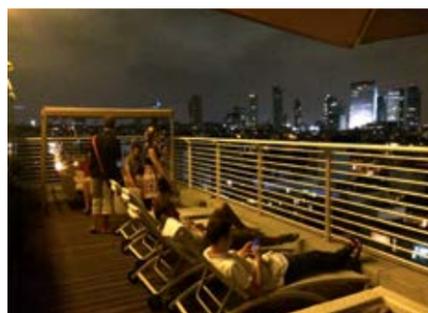
PRAXIS

Digital Challenge – Arbeit 4.0 – ein Start-up aus dem CDTM – Kooperationen und Projekte mit Unternehmen – Machen Sie sich ein Bild von der gelebten Praxisorientierung der Fakultät!

Foto: ©Eiezza.org

Die IBC Digital Challenge

Die IBC Digital Challenge ist ein innovatives Konzept des Internet Business Clusters (IBC) e.V. und richtet sich an deutschsprachige Masterstudierende und Doktoranden, die sich im Rahmen eines Workshops mit Geschäftsideen der digitalen Welt beschäftigen möchten. Jede Digital Challenge steht unter einem aktuellen Thema der Medien- und Internetwirtschaft, zu dem die Teilnehmer in Gruppen Konzepte erarbeiten. Das Thema der Digital Challenge 2015 waren „Wearables“. Die 16 Teilnehmer, die zuvor aus 47 deutschlandweiten Bewerbern ausgewählt wurden, hatten die Aufgabe, die Potenziale und Geschäftsmodelle tragbarer Technologien, wie beispielsweise Smart Watches, Fitnessarmbänder oder Datenbrillen zu analysieren. Ihre Visionen zu den tragbaren Technologien präsentierten sie am Ende des Tages der Jury, die aus Managern und Vertretern der IBC Unternehmen ProSiebenSat.1 Media SE, Hubert Burda Media, Tomorrow Focus AG und SapientNitro bestand. Das Siegerteam, bestehend aus Christina Reh (LMU), Florian Zyprian (TU München/Uni Augsburg), Armando Statti (Hochschule Reutlingen) und Jan René Fricke (Goethe-Universität Frankfurt), überzeugte die Jury mit ihrem innovativen Konzept. Dieses basierte auf der Annahme, dass im Jahr 2020 Emotionen per Wearables identifizierbar und lokalisierbar sind. So kann beispielsweise unmittelbares Feedback zu Produkten und Situationen generiert werden. Ein besseres Verständnis für die Emotionen von Konsumenten wird so zu besseren – im Sinne von personalisierten – Angeboten und Services führen. Dies könnte insbesondere für TV-Unternehmen spannend werden, wenn passend zur Gefühlslage des Zuschauers TV-Inhalte und Werbung geschaltet werden können und somit eigene oder fremde Produkte per Anzeige am Display des Wearables ohne Medienbruch zum richtigen Zeitpunkt verkauft werden können.



„Aus meiner Sicht war die IBC Digital Challenge ein super Event. Nicht nur, um zu einer aktuellen und relevanten Fragestellung im digitalen Umfeld strukturiert ein Konzept zu erarbeiten, sondern auch, um Unternehmen, die sich im Digital Business bewegen, kennenzulernen und Kontakte zu Studierenden und Doktoranden aus anderen medien- und IT-nahen Studiengängen zu knüpfen. Mein Fazit zur IBC Digital Challenge fällt also sehr positiv aus, und das nicht nur, weil wir letztendlich mit der Idee, Wearables in 2020 mit Emotionen zu verknüpfen, den Flug zum DLD nach Tel Aviv im September 2015 gewonnen haben.“

Für ihr Konzept erhielt das Team als Siegerprämie eine Reise zur 6. DLD-Conference in Tel Aviv. Die Studierenden konnten vor Ort an allen Panels, Keynotes und Workshops zu verschiedensten Digital- und Innovationsthemen teilnehmen. Beispielsweise sprach Amazon-CTO Werner Vogels über Machine Learning, die innovative Fashion-Designerin Danit Peleg über ihre rein aus 3D-Druckern hergestellten Kollektionen und Dr. Jonathan Wexler, Forschungs- und Entwicklungschef bei OrCam, über ihre Brille, die blinden Menschen Texte vorlesen kann, wenn sie mit dem Finger auf den gewünschten Text deuten. Darüber hinaus hatten die Studierenden die Möglichkeit, bei diversen Empfängen und Partys ausgiebig zu netzwerken und zusammen mit dem deutschen DLD-Team Jerusalem zu besichtigen. ///

Anna Horlacher



Über das Internet Business Cluster:
Der Internet Business Cluster (IBC) e.V. ist eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis mit dem Ziel, Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit am Standort zum Thema Medien- und Internetwirtschaft zu verbinden und junge Talente zu fördern.
Durch praxisrelevante Forschungsprojekte im Bereich digitaler Geschäftsmodelle, die Entwicklung von Nachwuchskräften und gezielte Standortförderung soll die Medien- und Internetwirtschaft am Standort nachhaltig gestärkt werden.
Die Ludwig-Maximilians-Universität München wird im IBC e.V. durch das Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (WIM) sowie das Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte (ECM) vertreten.
Nähere Informationen auch unter www.ibc-muenchen.com

Fotos: ©Simon Koy, ©Audi (2)

Die Arbeitswelt der Zukunft

Neue Impulse für flexibleres Arbeiten in einer INI.LMU-Forschungskooperation zwischen Audi und dem Institut für Personalwirtschaft

Wie müssen wir in Zukunft arbeiten? Diese Frage wird in Zeiten der Digitalisierung und zunehmender Flexibilität immer stärker zu einem: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Neue, innovative Schichtmodelle oder lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle könnten es Mitarbeitern künftig ermöglichen, genau diejenige Arbeitsform und -zeit zu wählen, die am besten zu ihnen passt. Wie genau das funktionieren kann und welche Art der Unternehmenskultur es dafür braucht, ist Teil einer seit Oktober 2015 bestehenden Forschungskooperation zwischen der AUDI AG und dem Institut für Personalwirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität unter Prof. Ingo Weller. Als INI.LMU-Doktorandin soll Hanna Kuschel in den nächsten drei Jahren die Entwicklung und Implementierung mehrerer Projekte zur Arbeitszeitflexibilisierung wissenschaftlich begleiten. Fachlichen Austausch und Anregungen bieten dabei nicht nur die Kollegen der LMU, sondern auch das 145 aktive Doktoranden zählende Doktorandenprogramm der AUDI AG. ///



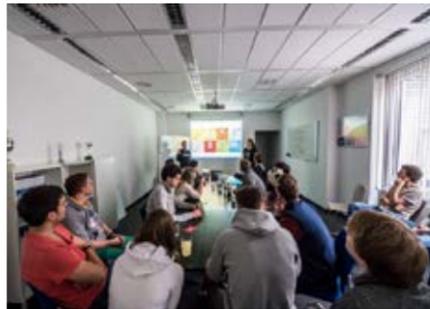
Hanna Kuschel vom Institut für Personalwirtschaft.



Solving global issues by sharing solutions

5 Tage Start-up-Feeling beim CDTM Center Venture

Viele kleine Leute, an vielen kleinen Orten, die viele kleine Dinge tun, können das Gesicht dieser Welt verändern. Das sagt ein bekanntes südafrikanisches Sprichwort. Und das ist auch eine der Prämissen, die zur Gründung vieler Vereine, Hilfsprojekte oder Nichtregierungsorganisationen geführt hat und die heutige organisationale Landschaft des gemeinnützigen Sektors versinnbildlicht. Meist beginnen soziale Projekte mit einem kleinen Team hochmotivierter Personen, die in ihrer unmittelbaren Umgebung ein Problem identifizieren und es sich zur Aufgabe machen, eine Lösung dafür zu finden. In Deutschland passiert das dann oft in Form einer Vereinsgründung mit Verlass auf das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder. Laut Angaben des deutschen



In regelmäßigen Abständen hat sich das gesamte Team getroffen, um über die langfristige Vision von Eleza.org zu diskutieren.

Stifterverbands ging man im Jahr 2014 von insgesamt 588.801 eingetragenen Vereinen und 20.784 Stiftungen bürgerlichen Rechts aus. Davon gaben über 115.000 Vereine als Vereinszweck entweder „Soziales/Wohlfahrtspflege“ oder „Umwelt“ an. Auch seit Beginn der Flüchtlingskrise in Deutschland wächst die Zahl der Vereinsneugründungen kontinuierlich: *Jobs4refugees.org*, *Start with a Friend*, *Flüchtlinge Willkommen* und *Techfugees* sind nur wenige Beispiele einer größeren Bewegung, die die gesellschaftliche Integration von Flüchtlingen aktiv un-

terstützt. Wo Politiker diskutieren, der Staat keine Lösung findet und Behörden an ihre Belastungsgrenzen stoßen, springt ein Teil der Zivilgesellschaft ein.

Doch leider passiert es selten, dass Vereine oder Stiftungen über regionale Grenzen hinaus zu national oder international tätigen Organisationen wachsen. Entsprechend bleibt das über die Jahre angesammelte Wissen in Bezug auf Organisationsaufbau, die umgesetzten Projekte oder den Umgang mit Betroffenen innerhalb der eigenen Organisation. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass jede neue Organisation ebenfalls von Null anfangen muss und nicht auf Vorwissen zurückgreifen kann. Doch in Zeiten der Digitalisierung stellt sich die Frage, ob es nicht auch im sozialen Sektor Zeit für eine Erweiterung wäre: Was wäre, wenn die vielen einzelnen Leute auf einmal die Möglichkeit hätten, ihre Ideen zu teilen und sich mit Gleichgesinnten weltweit auszutauschen? Was wäre, wenn auf einmal Transparenz darüber herrschte, was an den vielen kleinen Orten genau unternommen wird? Und was wäre, wenn eine zentrale digitale An-

Die Entwickler-Ecke während des CDTM Center Venture.



eleza.org

laufstelle jeden informieren könnte, wie die vielen kleinen Dinge funktionieren und wie man sie selbst umsetzen kann?

Das sind genau die Fragen, mit der 20 Studierende des CDTM (*Center for Digital Technology and Management* – www.cdtm.de) im Rahmen des alljährlichen Center Venture im Oktober 2015 konfrontiert wurden. Genauer gesagt wurden sie von dem Münchner Unternehmer *Lin Kayser* herausgefordert, seine Idee von *Eleza.org* umzusetzen. Die Vision von *Eleza.org* ist die einer offenen und partizipativen Plattform, die allen Nutzern die Möglichkeit gibt, Lösungsansätze zu sozialen und ökologischen Herausforderungen zu dokumentieren, zu teilen und zu diskutieren. Kayser präsentierte die Idee bereits an der Konferenz des *World Technology Network* in New York im November 2014. Bisher fehlten jedoch die Kapazitäten zur Umsetzung. So entstand die Idee zu einem CDTM Center Venture mit dem Ziel, einen ersten Prototyp zu entwickeln.

Das Center Venture ist wahrscheinlich der intensivste Wahlpflichtkurs am CDTM. Ziel ist es, in einem fünftägigen Hackathon



Geschafft – Erleichterung beim Center Venture Team nach der Abschlusspräsentation.

von einer Idee zu einem funktionierenden Prototyp zu kommen. Dazu arbeiten die Teilnehmer jeden Tag von 9 Uhr morgens bis 21 Uhr abends, wobei sie von zwei Doktoranden unterstützt werden. Dabei wurden die 20 Studierenden in vier Teams aufgeteilt: die „Entwickler“, die sich um die Programmierung des Prototyps kümmerten; die „Designer“, die für die Entwicklung des Logos und die Zusammenstellung von Marketing- und Präsentationsmaterialien zuständig waren; die „Strategen“, die sich überlegten, wie der Aufbau von *Eleza.org* als gemeinnützige Organisation langfristig aussehen könnte; und schließlich die „Redakteure“, die die ersten 100 Inhalte für die Plattform zusammentrugen.

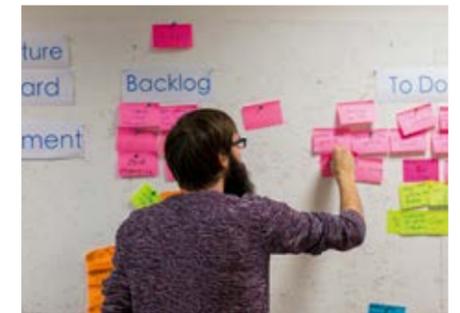
Während sich die Inhalte von *Eleza.org* langfristig an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen orientieren sollen, wurde für das CDTM Center Venture die Flüchtlingskrise als Fokusthema ausgewählt. Das war vor allem für die Redakteure von großer Bedeutung. Diese waren entsprechend in den ersten Tagen des Hackathons in ganz München unterwegs und führten zahlreiche Interviews mit Betroffenen, Helfern, Experten und Verantwortlichen von Flüchtlingseinrichtungen. Daraus entstanden dann die ersten Artikel: beispielsweise, wie man sich Deutsch als Sprache auch mit wenigen Mitteln effektiv selbst beibringen kann; wie man psychologische Hilfe in

Flüchtlingseinrichtungen bereitstellt; oder wie man Flüchtlinge in ein Arbeitsverhältnis vermitteln kann. Über letzteres Thema wurde auch der ehemalige CDTM Student und Gründer der Initiative *jobs4refugees.org*, Christian Klugow, auf *Eleza.org* aufmerksam und half mit seiner Expertise bei der Entwicklung der Plattform mit. Laut Klugow ist *„Eleza.org die ideale Bibliothek, um Lösungsansätze zu teilen und effektive Methoden zu erklären, die die Probleme der Flüchtlinge lösen.“*

Nach einer intensiven Woche wurde der entwickelte Prototyp schließlich im Rahmen einer öffentlichen Abschlusspräsentation vorgestellt. Doch die Abschlusspräsentation des CDTM-Kurses bedeutete im Fall von *Eleza.org* erst den Beginn der jüngsten CDTM-Ausgründung: Im November 2015 wurde *Eleza e.V.* als registrierte NRO in München von 15 Gründungsmitgliedern unter dem Vorsitz von *Lin Kayser*, *Laura Bechthold* (Doktorandin CDTM) und *Philipp Nägelein* (Doktorand CDTM) gegründet. Mittlerweile arbeiten über 35 Mitglieder – hauptsächlich Studierende aus verschiedenen Fachrichtungen, aber auch Doktoranden und Professoren der Münchner Unis – ehrenamtlich an der weiteren Umsetzung des Projekts.

Derzeit steht vor allem die Weiterentwicklung des Produkts im Vordergrund, um bis Ende Sommer 2016 den Schritt vom

Um nicht den Überblick zu verlieren, wurden alle Aufgaben für die gesamte Woche an einem großen Scrum Board zusammengetragen.



Prototyp zur funktionierenden Beta-Version geschafft zu haben. Zeitgleich beschäftigten sich das „Community-Team“ mit dem Aufbau strategischer Partnerschaften zu gemeinnützigen Organisationen sowie das „Content-Team“ mit der Erarbeitung der Inhalte und deren Übersetzung in mehrere Sprachen. Zuletzt gibt es noch ein „Outreach-Team“, das für die Außenkommunikation von *Eleza.org* zuständig ist.

Eleza.org ist derzeit aktiv auf der Suche nach motivierten Mitgliedern, die bei der Verwirklichung der Idee unterstützen (bei Interesse: www.eleza.org oder E-Mail an laura@eleza.org). ///

Laura Bechthold



Bewerbungsschluss für das CDTM Zusatzstudienprogramm „Technology Management“ sind jeweils der 30. Mai und 30. November.

Weitere Informationen dazu gibt es unter www.cdtm.de

Erfahrungsbericht: Projektkurs 2015

Unternehmensbesteuerung in der Unterhaltungs- und Medienbranche

Im Sommersemester 2015 wurde erstmalig ein Projektkurs in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen *ProSiebenSat.1 Media AG* angeboten. Dabei erhielten die Studierenden Einblicke in eines der größten unabhängigen Medienhäuser in Europa.

Die Auftaktveranstaltung wurde – typisch für die Medienbranche – unterhaltsam gestaltet. Die unterhaltenen Anekdoten aus dem Leben eines Contentmanagers waren dabei eine gelungene Abwechslung zu der sonst klassischen Darstellung des Konzerns. Die Vorstellung der einzelnen Themen aus den Gebieten Konzernumbau, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, immaterielle Wirtschaftsgüter und Steuerabteilung – Status Quo – eröffnete den ersten Überblick über die vielfältigen steuerlichen Fragestellungen in einem Medienunternehmen. Abgerundet wurde die Auftaktveranstaltung durch einen Besuch der Studios. Die Teilnehmer durften die Ausstrahlung einer Live-Nachrichtensendung in den Aufzeichnungs- und Technikräumen erleben. Dabei wurde deutlich, dass die Erstellung einer Live-Sendung nicht nur steuerlich, sondern auch technisch anspruchsvoll ist. Die Bearbeitungsphase der Themen war geprägt von der starken Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. In regelmäßigen Besprechungen konnte

der aktuelle Stand der Arbeit mit den Erwartungen des Praxispartners abgeglichen werden. Den Studierenden gelang es, den Praxispartner durch strukturiertes und zielorientiertes Vorgehen zu überzeugen.

Zum Abschluss des Projektkurses stellten die Projektteilnehmer ihre Ergebnisse im Beisein zahlreicher Unternehmensvertreter vor. Die vielen interessierten Rückfragen und die angeregten Diskussionen zu jeder Präsentation zeugten von dem hohen Niveau der Ergebnisse. Das für ein Medienunternehmen stilechte „Würfel-Wurfmikrofon“ sorgte hierbei für rege Teilnahme und so manches Schmunzeln. Für den gelungenen Ablauf des Projektkurses bedankte sich die *ProSiebenSat.1 Media AG* mit Kanapees und Getränken auf der hauseigenen Dachterrasse. ///

Maximilian Thiel & Georg Bauer



Spannende Praxis am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung

Valuation Issues in M&A Transactions – Projektkurs der Masterstudierenden mit KPMG

Im Rahmen des Projektkurses in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG sollte ein betriebswirtschaftliches Problem aus der Praxis untersucht und aufgearbeitet werden. Konkret wurde eine M&A-Transaktion simuliert und von den Studierenden eine Due Diligence, eine Unternehmensbewertung sowie eine Kaufpreisaufteilung nach IFRS im Zusammenhang mit der Transaktion durchgeführt.

EY Case Study für Bachelorstudierende zur Unternehmensbewertung in der Praxis

Die EY Case Study wurde im Rahmen der Vorlesung „*Financial Statement Analysis and Valuation*“ durchgeführt, um interessierten Studierenden Einblicke in die Praxis der Unternehmensbewertung auch abseits der reinen Theorie zu gewähren. Die Case Study half, die Relevanz der Theorie für ein Big-Four-Unternehmen zu verdeutlichen. Außerdem konnten die Studierenden Einblicke in den Arbeitsalltag und die Tätigkeiten sowie Herausforderungen eines „Valuation-Professionals“ gewinnen.

Valutico Workshop – Vortrag & Case Study für Bachelorstudierende zur Unternehmensbewertung

Im Rahmen der Vorlesung „*Financial Statement Analysis and Valuation*“ führte das Start-up Valutico einen Workshop durch. Dabei stellten die beiden Gründer den Studierenden ein Online-Unternehmensbewertungstool vor, welches kostenfrei zur Bewertung von Unternehmen genutzt werden kann. Außerdem wurde dazu im Anschluss eine Case Study anhand eines re-

alen Bewertungsbeispiels durchgeführt, in der beispielsweise gezeigt wurde, wie die einzelnen Bewertungsparameter variiert werden können.

IFRS compact – eine Praxisvortragsreihe in Kooperation mit VW über current topics in accounting

Bei der Veranstaltung „*IFRS compact*“ handelt es sich um eine mehrmals im Jahr stattfindende praxisorientierte Vortragsreihe zu wichtigen sowie derzeit umstrittenen Themen der IFRS-Rechnungslegung. Neben den relevanten Rechnungslegungsstandards werden insbesondere Bilanzierungsfälle behandelt sowie stets der Bezug zu Volkswagen hergestellt. Ein wesentliches Ziel besteht darin, die Relevanz von Rechnungslegungsvorschriften für unternehmerische Entscheidungen zu verdeutlichen. Die Veranstaltung richtet sich primär an Mitarbeiter von VW.

Comparative Financial Statement Analysis – Benchmarking against the Competition – Projektkurs der Masterstudierenden mit der Linde Group

Im Rahmen dieses Projektkurses analysierten Studierende das Wettbewerbsumfeld der Linde Group mit dem Ziel, die Kennzahlen zur Messung der operativen und finanziellen Performance der direkten Wettbewerber von Linde mit den von Linde verwendeten Kennzahlen vergleichbar zu machen. Hierbei werden nahezu sämtliche verfügbare Informationen über die Linde Group und ihre Wettbewerber erhoben und im Detail mittels geeigneter Analysetools ausgewertet. Das Thema ist von hoher praktischer Bedeutung für die Unternehmensanalyse, da sich die Kennzahldefinitionen verschiedener Unternehmen (auch der gleichen Branche) aufgrund unterschiedlicher

interner Definitionen und verschiedener Rechnungslegungsregeln (z.B. IFRS vs. US-GAAP) unterscheiden können und somit die Performancemessung zwischen Unternehmen verzerren können.

CFA Research Challenge – ein Wettbewerb für Bachelorstudierende zur Unternehmensanalyse und -bewertung

Bei der CFA Research Challenge der CFA Academy handelt es sich um einen jährlich und global stattfindenden Wettbewerb, der Studierenden zahlreiche Einblicke in die Praxis eines Analysten sowie ein intensives Training in der Finanzanalyse bietet. Bei der Unternehmensanalyse und -bewertung wurden die Teilnehmer intensiv und professionell von einem Industriementor und Experten betreut und nahmen an Conference Calls teil. Ziel war die Erstellung eines Analystenreports.

Top Trends & Key Topics in Accounting – Praxisvortragsreihe in Kooperation mit der Bayer Group

Im Rahmen der Vortragsreihe „Top Trends: Accounting“ werden aktuelle Entwicklungen, Veränderungen und Implikationen nationaler und internationaler Rechnungslegung für Mitarbeiter des Bayer-Konzerns gelehrt. Im Fokus der Veranstaltung steht hierbei die Vermittlung der Relevanz von Rechnungslegungsregeln für unternehmerische Entscheidungen. Insbesondere sollen Implikationen aktuell bestehender und diskutierter Rechnungslegung für unternehmerische Entscheidungen am Beispiel der Bayer Group deutlich gemacht werden. ///

Trainee-Initiative in Zusammenarbeit mit absolventa GmbH

Die Bezeichnung „Trainee-Programm“ weckt bei Bewerbern besondere Erwartungen. Tatsächlich handelt es sich jedoch nicht um einen geschützten oder an bestimmte Voraussetzungen gebundenen Begriff. Aus diesem Grund verfolgt die *absolventa GmbH* zusammen mit dem *Institut für Personalwirtschaft* seit 2011 das Ziel, durch eine Auszeichnung Berufseinsteiger eine Orientierungshilfe im undurchsichtigen Markt für Trainee-Programme zu geben. Zusammen vergeben sie eine Auszeichnung für „karrierefördernde und faire Trainee-Programme“.

Voraussetzung für den Erhalt der Trainee-Auszeichnung war es bisher, eine gemeinsam mit Unternehmensvertretern erarbeitete Charta anzuerkennen:

Charta karrierefördernder und fairer Trainee-Programme

- Unsere Trainee-Programme sind elementarer Bestandteil des Talent- und Nachfolge-Managements unseres Unternehmens und auf eine langfristige Zusammenarbeit mit den Trainees in einer Experten- oder Managementfunktion ausgerichtet.
- Unsere Trainees übernehmen von Beginn an verantwortungsvolle Aufgaben und werden in ihrer Rolle als Trainees von erfahrenen „Mentoren“ unterstützt.
- Unsere Trainees durchlaufen während unserer Trainee-Programme mehrere Unternehmensbereiche, absolvieren Lernmaßnahmen (z.B. Auslandsaufenthalte, Fach- und Verhaltenstrainings etc.) und sind aktiver Bestandteil unserer Networking-Aktivitäten.
- Die Vergütung und Dauer unserer Trainee-Programme stehen in einem sinnvollen Verhältnis zu den strukturell verankerten Lerninhalten und Entwicklungszielen der Programme.
- Wir stellen die Qualität der Trainee-Programme durch interne und externe Evaluationsmaßnahmen sicher.

Dieses Jahr wurde die Initiative weiterentwickelt: Das Institut für Personalwirtschaft als wissenschaftlicher Partner in der Initiative, befragte im Herbst 2015 zusätzlich zu Vertretern der Unternehmen 1.150 Trainees aus 110 Unternehmen zu den Gegebenheiten ihrer Programme. Die Auszeichnung wird nun nur noch vergeben, wenn die Charta auch von Seiten der Trainees als erfüllt betrachtet wird.

Am 12. November stellten *Prof. Ingo Weller* und *Gloria Wallmeier* die Ergebnisse dieser ersten Befragungswelle auf dem diesjährigen Think Tank der Initiative in Hamburg ca. 50 Unternehmensvertretern vor. Zur Evaluation erhielt jedes Unternehmen, zusätzlich zur Auszeichnung selbst, einen individuellen Ergebnisbericht. In die-



Trainee-Auszeichnung.



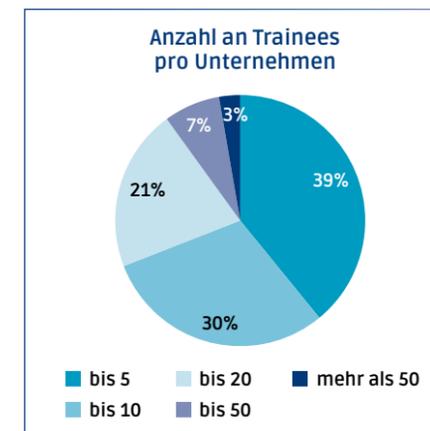
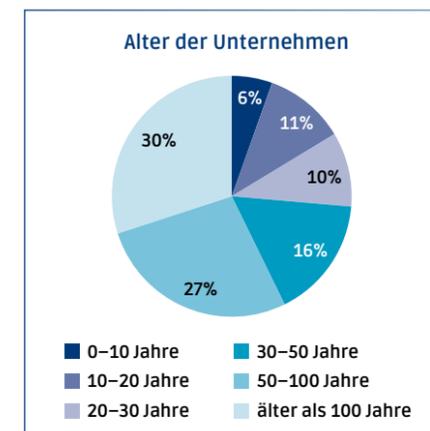
Das Projektteam v.l.n.r.: Hanna Quelle (Projektmanagerin von *absolventa GmbH*), Prof. Ingo Weller (LMU) und Gloria Wallmeier (LMU).



Gruppenfoto der Think Tank Teilnehmer auf der Dachterrasse des Hamburger Abendblatts.

sem werden detailliert pro Schwerpunkt bestehende und fehlende Übereinstimmungen der Bewertung durch die Unternehmensvertreter und die Trainees zurückgemeldet – somit haben die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Programme stetig weiterzuentwickeln und bekommen detailliert Einblick in die Wahrnehmung ihrer Trainees. ///

Gloria Wallmeier



Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen.

Spannende praxisorientierte Veranstaltungen am IUC



Vorlesung „Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand“

Seit Sommersemester 2014 bietet *Dr. Matthias J. Rapp, CFO TÜV SÜD AG*, nun schon als externer Lehrbeauftragter die Veranstaltung „Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand“ an, die sich sehr großer Beliebtheit bei den Studierenden erfreut. *Dr. Rapp* ist seit August 2013 Finanz-Vorstand der TÜV SÜD AG und damit verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Controlling, M&A, Einkauf, IT und Risikomanagement. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der WHU Koblenz, der ESC Lyon sowie der Manchester Business School und promovierte 1995 an der WHU Koblenz.

In der Veranstaltung „Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand“ präsentiert und diskutiert *Dr. Rapp* ausgewählte etablierte Methoden oder Werkzeuge zur Absicherung des bestehenden Geschäftserfolges und dessen langfristiger Steigerung. Den Rahmen der Veranstaltung bilden die vier zentralen Rollen eines CFOs, die Rolle des Abschluss- und Bilanzierungsexperten, des Controlling- und Reportingexperten, des Finanz- und Kapitalmarktexperten sowie des Governance- und Administrationsexperten.

In seiner Veranstaltung konkretisiert *Dr. Rapp* die genannten Rollen anhand ausgewählter Aufgabenbereiche wie z.B. Rechnungswesen, Controlling und Steuern und diskutiert die Themen anhand von Case Studies. Damit bietet die Veranstaltung den Studierenden die Möglichkeit, ihr bisher erlerntes theoretisches Wissen zu vertiefen sowie auf praktische Fragestellungen anzuwenden.

Wir freuen uns sehr, dass *Dr. Rapp* diese Veranstaltung nun schon zum fünften Mal anbietet und hoffen, dass die gute Zusammenarbeit noch lange anhält. ///



Vertreter der Linde Group in der Vorlesung „Kostenanalyse“

Am 23. November hatten wir am IUC Besuch von *Michael Ullrich*, Head of Operational Finance & Control und *Leila Benaissa*, IFRS External Reporting Manager, der Linde AG. *Michael Ullrich* hielt in der Vorlesung „Kostenanalyse“ einen spannenden Vortrag zum Thema „Kostenrechnung und Produktivität bei Linde“. Von Anfang an hatten die teilnehmenden Studierenden keine Hemmungen, Herrn Ullrich auszufragen. Im Mittelpunkt des Interesses standen neben der Kostenrechnung und Produktivität bei Linde auch Praktikums- und Einstiegsmöglichkeiten.

Die Zeit nach dem „offiziellen“ Ende der Veranstaltung nutzten viele Studierende noch zu einem Vieraugengespräch mit *Michael Ullrich* und *Leila Benaissa*, wobei eifrig genetzwerkt wurde. ///

Debbie Claassen & Nina Kühne

DIVERSES

Preise – Auszeichnungen – Aktivitäten ...
weitere Beispiele für die Dynamik an der
Fakultät.

Prof. Tobias Kretschmers MOOC Competitive Strategy mit Platz 23 der „50 beliebtesten MOOCs aller Zeiten“ ausgezeichnet

Prof. Tobias Kretschmers MOOC Competitive Strategy wurde in die Liste der „50 beliebtesten MOOCs aller Zeiten“ des Online Course Reports aufgenommen. Vor dem Hintergrund der beträchtlichen Auswahl an MOOCs ist es besonders erfreulich, dass der Kurs *Competitive Strategy*, der Studierenden das Wettbewerbsverhalten von Firmen nahe bringt, sich von der Masse abheben konnte und so gut abschnitt. Der Online Course Report nimmt Qualitätsevaluationen von Onlinekursen vor und basiert Ratings auf die Immatrikulationsdaten aller MOOC-Sessions von unterschiedlichsten e-learning-Plattformen. Competitive Strategy konnte bisher 430.582 Teilnehmer gewinnen und hat damit Platz 23 der 50 beliebtesten MOOCs aller Zeiten erzielt. ///

Verleihung der Ottmar-Bühler- Förderpreise

Zum 14. Mal fand 2015 die Verleihung der von der Kanzlei Linklaters LLP gestifteten Ottmar-Bühler-Förderpreise statt, mit denen besondere wissenschaftliche Leistungen auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre (Bachelorarbeit, Masterarbeit und Promotion) ausgezeichnet werden. Erhalten haben die Preise Egid Baumgartner für seine Bachelorarbeit, Renata Pikula für ihre Masterarbeit sowie Dr. Alexander Wild für seine Dissertation. Das Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre gratuliert herzlich! ///



Prof. Leonie Sundmacher wurde in den Expertenbeirat des Innovationsausschusses unter der Leitung von Bundesgesundheits- minister Hermann Gröhe berufen

Ziel des Innovationsfonds ist die Weiterentwicklung der Versorgung. Es sollen gezielt Projekte gefördert werden, die unmittelbar umsetzbar sind und einen Nutzen für den Patienten bringen. Daher sollen auch insbesondere Projekte mit Aussicht auf dauerhafte Aufnahme in die GKV-Versorgung unterstützt werden. Der Expertenbeirat unterstützt den Innovationsausschuss beim Gemeinsamen Bundesausschuss bei der Durchführung der Förderung aus dem Innovationsfonds. Der Innovationsfonds wurde mit dem GKV-Versorgungsstärkungsgesetz, das am 23. Juli 2015 in Kraft getreten ist, eingerichtet. Er dient dazu, neue Versorgungsformen und die Versorgungsforschung mit jährlich 300 Mio. € in den Jahren 2016 bis 2019 zu fördern. Insgesamt ist eine Fördersumme von 1,2 Mrd. vorgesehen. ///



Best Paper Award für Prof. Ingo Weller

Bei der Internationalen Jahrestagung der *Strategic Management Society (SMS)* in Denver, Colorado (3. bis 6. Oktober 2015) wurden Ingo Weller und seine Ko-Autoren Anthony Nyberg und Dhuha Abdulsalam (beide von der University of South Carolina) mit dem „2015 Best Interdisciplinary Paper Award“ der Strategic Human Capital Interest Group der SMS ausgezeichnet. Die Auszeichnung bekamen die Autoren für das Paper „*Talent Matching as a Dynamic Capability: Integrating Economic and Strategic Human Resource Management Perspectives*“. Das Paper baut auf der ökonomischen Humankapitaltheorie auf und integriert sowohl psychologische als auch personalwirtschaftliche Ansätze zur Entwicklung einer Matchingperspektive über die Flexibilität interner Arbeitsmärkte. Neben diesem wichtigen theoretischen Beitrag werden ebenfalls interessante praxisrelevante Themen wie Talent-Management, Wandel und Flexibilität durch Personalmanagement adressiert. ///



Prof. Leonie Sundmacher gewinnt den renommierten Eugen Münch-Preis in der Kategorie Wissenschaft

Die prämierten Arbeiten von Prof. Sundmacher und ihrem Team liefern eine fundierte Grundlage, mit der die Qualität im ambulanten Sektor gemessen werden kann – einem Bereich, in dem die medizinische Qualität kaum bekannt ist und zuweilen als „black box“ bezeichnet wird. Als Marker dienen „ambulant-sensitive Diagnosen“: Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass bei bestimmten Diagnosen die Behandlung im Krankenhaus nicht erforderlich ist, wenn der Zugang zu medizinischer

Versorgung und/oder die Qualität der Versorgung im ambulanten Feld gewährleistet ist – sei es durch effektives Management chronischer Erkrankungen, durch effektive Akutbehandlung oder durch Immunisierungen. Sundmacher verfolgte in ihren Arbeiten das Ziel, die Raten ambulant-sensitiver Krankenhausfälle als Maß zur Einschätzung von Ergebnisqualität in Netzwerken von Krankenversorgern zu etablieren. Im Ergebnis wurden 40 ambulant-sensitive Diagnosegruppen konsentiert, von denen Sundmacher und ihr Team aufgrund der Public Health-Relevanz und Vermeidbarkeit 22 Diagnosegruppen als Kernliste empfehlen. Laut der konsentierten Liste sind rund fünf

Wissenschaftspreis 2015 für Masterarbeit am Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen

Kristina Storck hat mit ihrer Masterarbeit zum Thema „*Analysis of factors influencing the reimbursement negotiations in accordance with Section 130b of Book Five of the Social Code (SGB V)*“ den 1. Preis beim Wissenschaftspreis 2015 der Deutschen Fachgesellschaft für Market Access – DFGMA e. V. gewonnen. Die Arbeit untersucht Preisverhandlungen über neue Arzneimittel zwischen Herstellern und den Krankenkassen. Betreut wurde die Arbeit am Lehrstuhl für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen (Prof. Reiner Leidl). Der Preis wurde im Rahmen des Jahrestreffens der Fachgesellschaft am 13. November 2015 in Berlin überreicht. ///

Best Paper Award für Vyara Radulova und Jovica Breberina

Vyara Radulova und Jovica Breberina, vom Institut für marktorientierte Unternehmensführung, erhalten auf der 29. Australian and New Zealand Academy of Management Konferenz 2015 für ihre Forschungsarbeit mit dem Titel „*On the Bad Side of Being Favored: Intra-Industry Spillover Effects of Negative Information*“ den Best Paper Award im Bereich Marketing & Communication. Die Forschungsarbeit untersucht, mittels zweier Experimente, die Auswirkungen von Unternehmenskrisen auf die Unternehmensreputation des betroffenen Unternehmens sowie dessen Wettbewerber. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass unbeeilte Wettbewerber unter einem Rückgang der eigenen Unternehmensreputation und der Weiterempfehlungs-, als auch

Mio. oder ca. 27% aller Krankenhausfälle ambulant-sensitive Diagnosen. Davon sind 3,7 Mio., also ca. 20% aller Krankenhausfälle, gemäß der Schätzung der Teilnehmer tatsächlich vermeidbar. Auf Grundlage von Routinedaten können damit empirische Netzwerke identifiziert und auf dieser inhaltlich-relevanten Ebene risikoadjustierte Raten ambulant-sensitiver Krankenhausfälle verglichen und die Kontinuität der Versorgung untersucht werden.

In der Begründung der Jury heißt es, dass Patientensorientierung Information voraussetzt und es dafür viele Routinedaten gibt. Diese müssen aber analysiert und geeignet nutzbar gemacht werden, damit darauf basierend eine fundierte evidenzbasierte Versorgung aufgebaut werden kann. Die Arbeiten von Sundmacher schaffen dafür eine hervorragende Grundlage.

Ziel der Stiftung Münch ist es, den Zugang zu medizinischer Versorgung für alle Menschen auch in Zukunft zu erhalten – ohne Rationierung von Leistungen. Damit dies gelingen kann, sind praxisnahe neue Denksätze, innovative Konzepte und mutige Ideen erforderlich. Die Stiftung Münch möchte die Erarbeitung dieser Konzepte und Ideen unterstützen und die Umsetzung der besten Konzepte fördern und verleiht hierfür jährlich den Eugen Münch-Preis. ///

Kaufbereitschaft auf Seiten der Konsumenten leiden. Darüber hinaus stellt die Arbeit die Schutzfunktion einer hohen Reputation in Frage und eröffnet vielseitige Fragestellungen für weitere Forschung. ///



Forschungsseminar für Rechnungswesen an der Humboldt-Universität

Vom 1. bis 2. Oktober 2015 fand an der Humboldt-Universität zu Berlin ein Forschungsseminar für Rechnungswesen zum Thema „Current Topics in Accounting Research“ statt, woran insgesamt fünf Professoren sowie ca. 30 Doktoranden und Habilitanden von fünf Hochschulen teilnahmen. Die Kollegen und Nachwuchswissenschaftler kamen von folgenden Lehrstühlen:

- Prof. Bernhard Pellens, Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung, Ruhr-Universität Bochum;
- Prof. Joachim Gassen, Lehrstuhl für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung, Humboldt-Universität zu Berlin;
- Prof. Nils Crasselt, Lehrstuhl für Controlling, Bergische Universität Wuppertal;
- Prof. Rolf Uwe Fülbier, Lehrstuhl für Internationale Rechnungslegung, Universität Bayreuth;
- Prof. Thorsten Sellhorn, Institut für Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, LMU München.



Insgesamt zehn junge Accounting-Forscher hatten über die zwei Tage hinweg die Gelegenheit, ihre Forschungsprojekte vorzustellen und mit den Seminarteilnehmern zu diskutieren. Dabei wurden zahlreiche relevante Accounting-Themen in einer angenehmen Atmosphäre debattiert und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.

Inhaltliche Höhepunkte bildeten bei der diesjährigen Veranstaltung diese Ideenvorträge und Projektpräsentationen. Trotz des straffen und intensiven Zeitplans gab es bei dem Welcome-Event, in den Kaffeepausen und einem gemeinsamen Abend im „Der Hahn ist tot“ reichlich Gelegenheit zum persönlichen Austausch. ///

13. Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung vergeben

Im Oktober 2015 wurde zum 13. Mal der Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung vom Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung der LMU München und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte vergeben. Der Preis wird für herausragende Forschungsleistungen auf dem Gebiet der Wirtschaftsprüfung verliehen. Prämiert werden insbesondere Dissertationen sowie Bachelor- und Masterarbeiten. Wir gratulieren Tobias Friedrich für seine Dissertation, Stephan Mayerhausen für seine Masterarbeit und Julian Kasturiarachige für seine Bachelorarbeit. ///



Verband der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft (VHB) zeichnet Prof. Martin Spann mit dem Best Paper Award aus

Mit dem Best Paper Award werden vom VHB deutsche Wissenschaftler für herausragende und international sichtbare wissenschaftliche Publikationen ausgezeichnet. Der letztjährige Preis ging an Prof. Klaus M. Schmidt (LMU München), Prof. Martin Spann (LMU München) und Robert Zeithammer (UC Los Angeles, USA) für ihre Publikation: „Pay What You Want as a Marketing Strategy in Monopolistic and Competitive Markets“ (Management Science, online 2014). ///

Spannendes Exist-Projekt am Lehrstuhl für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen

In dem Gründungsprojekt ‚Teleclinic‘ soll eine Plattform zur telemedizinischen Beratung entwickelt werden; dabei sollen verschiedene Informations- und Kommunikationskanäle miteinander verbunden und zudem der Markteintritt vorbereitet werden. ///

Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) ernannt Prof. Arnold Picot zum Ehrenmitglied

Auf der letztjährigen Pflingsttagung des VHB Ende Mai in Wien wurde Prof. Arnold Picot (Forschungsstelle für Information, Organisation und Management) zum Ehrenmitglied ernannt. Die Laudatio hielt Alumna Prof. Marina Fiedler (Universität Passau). ///

Prof. Thomas Hess Mitinitiator des Munich Center for Internet Research (MCIR)

Das Munich Center for Internet Research (MCIR) hat im Dezember 2015 als neues interdisziplinäres Forschungszentrum der Bayerischen Akademie der Wissenschaften seine Arbeit aufgenommen. Es untersucht den mit dem Internet und der Digitalisierung verbundenen gesellschaftlichen Wandel und gestaltet diesen mit. Das MCIR sieht sich als Impulsgeber, der unterschiedliche in die Digitalisierung involvierte Fachdisziplinen vernetzt. Gestartet hat mittlerweile eine hochrangig besetzte Vortragsreihe „Internet und Gesellschaft“. Nähere Informationen unter <http://mcir.digital/> ///

Dieses Jahr richtet das Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre um Prof. Deborah Schanz am 1. und 2. Juli 2016 die Jahrestagung des „Arbeitskreises quantitative Steuerlehre – arqus“ aus!

Kernpunkt der Tätigkeit des Arbeitskreises ist die Anregung der wissenschaftlichen Diskussion im Bereich der quantitativen Steuerlehre durch die Publikation einer eigenen Schriftenreihe, der arqus-Diskussionsarbeiten, sowie durch eine jährlich stattfindende, wissenschaftliche Tagung. Neben den arqus-Mitgliedern präsentieren in den Vorträgen und Workshops der arqus-Tagung regelmäßig auch Nachwuchswissenschaftler ihre Forschungsergebnisse. Im Rahmen der Tagung werden auch die PwC-arqus-Preise vergeben. Die drei besten Diplom- bzw. Masterarbeiten aus quantitativer betriebswirtschaftlicher Steuerlehre aus dem deutschsprachigen Raum werden von PwC gemeinsam mit dem Arbeitskreis mit Preisgeldern in Höhe von 1.500, 1.000 und 500 € ausgezeichnet. ///

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) bewilligt wissenschaftliches Netzwerk „Textual Analysis in Economics and Finance“

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) hat das wissenschaftliche Netzwerk „Textual Analysis in Economics and Finance“ bewilligt. Neben dem Antragsteller Prof. David Florysiak (Institut für Finance und Banking) sind als weitere Forscher der Fakultät für BWL der LMU an diesem Netzwerk Dr. Nikolas Breikopf (Institut für Finance & Banking), Catharina Klepsch (Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft), und Ph.D. Harm Schütt (Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung) beteiligt. Während der einjährigen Projektlaufzeit wird das Netzwerk Anwendungen der automatisierten Gewinnung von Informationen aus Textquellen in der Finanzwirtschaft erforschen. Schwerpunkte sind hierbei die Untersuchung der Qualität bestehender Methoden, die Anwendung von Textanalyse im Bereich Kapitalmarktforschung und Unternehmensfinanzierung sowie die Anwendung von Textanalyse auf Finanztexte, die nicht in englischer Sprache verfasst sind. ///

Prof. Anja Tuschke erhält Service-Award der Strategic Management Society für die Leitungsfunktion in der Fachgruppe Strategic Leadership and Governance

Der Service-Award wird in Anerkennung für eine hervorragende und ausgezeichnete Unterstützung der Strategic Management Society und ihrer Mitglieder verliehen. Die Leitung einer Fachgruppe koordiniert die Auswahl, Begutachtung und Präsentation aller Konferenzbeiträge innerhalb des jeweiligen Bereichs. Die Strategic Management Society ist eine der wichtigsten und größten Vereinigungen im Bereich der Managementforschung und gibt zahlreiche bedeutende Zeitschriften heraus, wie beispielsweise das Strategic Management Journal. ///



Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung veröffentlicht neue Forschungsergebnisse zur Fair Value-Bilanzierung im Immobiliensektor

In einer jüngst veröffentlichten Forschungsarbeit untersucht Prof. Thorsten Sellhorn mit Ko-Autoren die Verarbeitung von Rechnungslegungsinformationen am Aktienmarkt in Abhängigkeit von der gewählten Form der Darstellung. Konkret wird gezeigt, dass in der Bilanz ausgewiesene beizulegende Zeitwerte (recognized fair values) von Immobilien von Investoren mit höheren Preismultiplikatoren belegt werden als solche, über die lediglich im Anhang berichtet wird (disclosed fair values). Fraglich ist, wie dieser Unterschied, der der Annahme informationseffizienter Kapitalmärkte auf den ersten Blick widerspricht, zu erklären ist. Es zeigt sich, dass höhere Informationsverarbeitungs-kosten, aber auch geringere Verlässlichkeit, den festgestellten Preisabschlag für lediglich im Anhang berichtete Fair Values erklären. Der Beitrag „Recognition versus Disclosure of Fair Values“ erschien im November 2015 in The Accounting Review, einer der international führenden wissenschaftlichen Zeitschriften auf dem Gebiet der empirischen Rechnungswesenforschung. Er entstand in Zusammenarbeit mit Jun.-Prof. Maximilian A. Müller von der WHU – Otto Beisheim School of Management und Prof. Edward J. Riedl von der Boston University. Ein laufendes Dissertationsprojekt am Institut beschäftigt sich aktuell mit den Wechselwirkungen der Fair Value-Bilanzierung mit dem Investitionsverhalten im Immobiliensektor. ///



Vodafone-Stiftung für Forschung zeichnet ehemaligen Mitarbeiter am ECM Prof. Stephan Daurer aus

Für seine Dissertation „Location-based Services and Consumer Search on the Mobile Internet“ hat Prof. Stephan Daurer (mittlerweile Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg; vormals Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte) den Fritz-Joussen-Award 2015 der Vodafone-Stiftung für Forschung erhalten. In seiner von Prof. Martin Spann betreuten Dissertation zeigt Stephan Daurer, wie sich die Nutzung von Smartphones auf das Einkaufsverhalten von Verbrauchern auswirken und wie es Unternehmen gelingen kann, die Veränderungen durch neue Technologien im Bereich Mobilfunk sowie digitale Medien für sich zu nutzen. ///

Leitung der Fakultät für Betriebswirtschaft Munich School of Management

Dekan Univ.-Prof. Dr. Anja Tuschke
Prodekanen Univ.-Prof. Dr. Andreas Richter
(Prodekan, zuständig für Ressourcen)
Univ.-Prof. Dr. Martin Spann
(Prodekan, zuständig für Forschung)
Univ.-Prof. Dr. Tobias Kretschmer
(Prodekan)
Univ.-Prof. Dr. Manfred Schwaiger
(Studiendekan)

Allgemeine Ansprechpartner

Dekanat / Übergreifende Fragen
Leitung Dr. Anke Jaros-Sturhahn
Kontakt Oliver Mocker / Carolin Gärtner
Adresse Ludwigstraße 28 /VG/EG
80539 München
Telefon +49 89 2180 2228/ -3152
E-Mail dekanat@bwl.lmu.de
Internet www.bwl.lmu.de

Student Office BWL / Erste Anlaufstelle für Studienbezogene Anfragen

Telefon +49 89 2180 6900
E-Mail info@bwl.lmu.de
Persönlich Ludwigstr. 28 Rückgebäude /
Eingangsbereich
(Mo. – Fr., 09.00 bis 18.00 Uhr)
Komplettes Beratungsangebot für Studierende
unter: www.bwl.lmu.de/service/beratung

LMU Management Alumni / Erste Anlaufstelle für Ehemalige und Unternehmen

Forum Münchner Betriebswirte e.V.
Geschäftsführerin Dr. Bettina Wachtel
(Elternzeit),
Anne Ixmeier (Vertretung)
Telefon +49 89 2180 3261
E-Mail info@bwl.alumni.lmu.de
Internet www.bwl.alumni.lmu.de

Fakultätsmarketing / Erste Anlaufstelle für Kommunikations- und Marketingbezogene Fragen

Kontakt Dr. Rahild Neuburger
Telefon +49 89 2180 3801 bzw. 0172 81 66 812
E-Mail neuburger@lmu.de

Ansprechpartner an den Instituten

– Kompetenzfeld Accounting, Controlling & Taxation:

Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre
Leitung Univ.-Prof. Dr. Deborah Schanz
Telefon +49 89 2180 2267
E-Mail steuern@bwl.lmu.de
Internet www.steuern.bwl.lmu.de

Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung

Leitung Univ.-Prof. Thorsten Sellhorn
Telefon +49 89 2180 6323
E-Mail haimerl@bwl.lmu.de
Internet www.rwp.bwl.lmu.de

Institut für Unternehmensrechnung und Controlling

Leitung Univ.-Prof. Dr. Christian Hofmann
Telefon +49 89 2180 6892
E-Mail iuc@bwl.lmu.de
Internet www.iuc.bwl.lmu.de

– Kompetenzfeld Finance & Insurance:

Institut für Finance und Banking

Leitung Univ.-Prof. Dr. Ralf Elsas
Telefon +49 89 2180 2757
E-Mail ifb@bwl.lmu.de
Internet www.bank.bwl.lmu.de

Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft

Leitung Univ.-Prof. Dr. Markus Glaser
Telefon +49 89 2180 2211

E-Mail klein@bwl.lmu.de
Internet www.kmf.bwl.lmu.de

Institut für Risikomanagement und Versicherung

Leitung Univ.-Prof. Dr. Andreas Richter
Telefon +49 89 2180 2171
E-Mail rupp@bwl.lmu.de
Internet www.inriver.bwl.lmu.de

Verbundene Zentren

- Munich Risk and Insurance Center (MRIC) – www.mric.uni-muenchen.de
- LMU-ifo Economics & Business Data Center (EBDC) – www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/EBDC.html

– Kompetenzfeld Marketing & Strategie:

Institut für Marketing

Leitung Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer
Telefon +49 89 2180 3321
E-Mail marketing@bwl.lmu.de
Internet www.marketing.bwl.lmu.de

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Leitung Univ.-Prof. Dr. Manfred Schwaiger
Telefon +49 89 2180 5640
E-Mail imm@bwl.lmu.de
Internet www.imm.bwl.lmu.de

Institut für Strategische Unternehmensführung

Leitung Univ.-Prof. Dr. Anja Tuschke
Telefon +49 89 2180 2770
E-Mail lusch@bwl.lmu.de
Internet www.ism.bwl.lmu.de

Professur für die Wirtschaft Japans

Leitung Univ.-Prof. Dr. Sierk Horn
Telefon +49 89 2180 9820
E-Mail horn@bwl.lmu.de
Internet www.japan.uni-muenchen.de

Verbundenes Zentrum

Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung – www.zfog.bwl.uni-muenchen.de

– Kompetenzfeld Innovation:

Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte

Leitung Univ.-Prof. Dr. Martin Spann
Telefon +49 89 2180 72051
E-Mail sekretariat.spann@bwl.lmu.de
Internet www.ecm.bwl.lmu.de

Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship

Leitung NN

Institut für Strategie, Technologie und Organisation

Leitung Univ.-Prof. Dr. Tobias Kretschmer
Telefon +49 89 2180 6270
E-Mail isto@bwl.lmu.de
Internet www.isto.bwl.uni-muenchen.de

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

Leitung Univ.-Prof. Dr. Thomas Hess
Telefon +49 89 2180 6390
E-Mail wim-info@bwl.lmu.de
Internet www.wim.bwl.lmu.de

Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen

Leitung Univ.-Prof. Dr. Reiner Leidl
Telefon +49 89 2180 1458
E-Mail meyer-reisbeck@bwl.lmu.de
Internet www.hem.bwl.uni-muenchen.de

Professur für Health Services Management

Leitung Univ.-Prof. Dr. Leonie Sundmacher
Telefon +49 89 2180 3110

E-Mail sundmacher@bwl.lmu.de
Internet www.hsm.bwl.uni-muenchen.de

Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation

Leitung Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
E-Mail dietmar.harhoff@ip.mpg.de
Internet www.ip.mpg.de/404.html

Forschungsstelle für Information, Organisation und Management

Leitung Univ.-Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Telefon +49 89 2180 2252
E-Mail picot@lmu.de
Internet www.iom.bwl.lmu.de

Verbundene Zentren

- LMU Entrepreneurship Center (LMU EC) – www.entrepreneurship-center.lmu.de
- Center for Digital Technology and Management (CDTM) – www.cdtm.de
- Zentrum für Internetforschung und Medienintegration (ZIM) – www.zim.lmu.de
- Münchner Zentrum für Gesundheitswissenschaften (MC-Health) – www.mc-health.lmu.de

– Kompetenzfeld Leadership & Human Resources:

Institut für Leadership und Organisation

Leitung Univ.-Prof. Dr. Martin Högl
Telefon +49 89 2180 9541
E-Mail ilo@bwl.lmu.de
Internet www.ilo.bwl.lmu.de

Institut für Personalwirtschaft

Leitung Univ.-Prof. Dr. Ingo Weller
Telefon +49 89 2180 6723
E-Mail pw@bwl.lmu.de
Internet www.pw.bwl.lmu.de

Institut für Wirtschaftspädagogik

Leitung Univ.-Prof. Dr. Susanne Weber
Telefon +49 89 2180 5620
E-Mail wipaed@bwl.lmu.de
Internet www.wipaed.bwl.lmu.de

Professur für Human Resource Development

Leitung Univ.-Prof. Dr. Samuel Mühleemann
Telefon +49 89 2180 5620
E-Mail muehleemann@bwl.lmu.de
Internet www.wipaed.bwl.lmu.de

Impressum

Herausgeber:
Forum Münchner Betriebswirte e.V. (FMB)
Fakultät für Betriebswirtschaft
Chefredakteurin: Dr. Rahild Neuburger
Lektorat: Dr. Maria Ponholzer
Gestaltung: Freie Kreatur (www.freiekreatur.de)
Petra Winkelmeier, Andreas Mitterer
Druck: Kastner AG – das medienhaus
Bilder: Alle Bilder LMU, falls an entsprechender Stelle nicht andere Bildquellen genannt.

Berichtszeitraum: April 2015 – März 2016

Erscheinungstermin: Mai 2016

Auflage: 4.000 Stück

© 2016 Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München und Forum Münchner Betriebswirte e.V.

Sämtliche männlichen Sprachformen schließen selbstverständlich die weiblichen Sprachformen mit ein.

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

LMU

LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

» In meinem nepalesischen Heimatdorf gibt es keinerlei Gesundheitsversorgung. Viele Leben könnten schon durch eine einfache Behandlung gerettet werden. Durch das Deutschlandstipendium kann ich jetzt an der LMU Medizin studieren und nach meinem Abschluss den Menschen vor Ort helfen.«

Sagar Dhital, Medizinstudent

Zeit
zum Denken
schenken
Deutschlandstipendium
an der LMU München

www.lmu.de/deutschlandstipendium

Unterstützen Sie jetzt auch besonders begabte und engagierte Studierende mit 150 Euro im Monat! Der Bund verdoppelt Ihre steuerlich absetzbare Spende, damit jungen Menschen während ihres Studiums mehr Zeit zum Denken bleibt.

Deutschland
STIPENDIUM
Wir sind dabei



Ich
möchte ein
Stipendium
stiften



Fakultät für Betriebswirtschaft – Munich School of Management

Ludwig-Maximilians-Universität München

Ludwigstraße 28 – D-80539 München – Tel. +49 (0) 89 2180 2228 – Fax +49 (0) 89 2180 3153

E-Mail: dekanat@bwl.lmu.de oder kontakt@bwl.lmu.de

www.bwl.lmu.de

www.facebook.com/BWL.LMU

Forum Münchner Betriebswirte e.V., LMU Management Alumni

Ludwigstraße 28 – D-80539 München – Tel. +49 (0) 89 2180 3261 – Fax +49 (0) 89 2180 993261

E-Mail: info@bwl.alumni.lmu.de

www.bwl.alumni.lmu.de

www.facebook.com/LMU-Management-Alumni