



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

LMU MUNICH  
SCHOOL OF  
MANAGEMENT

# Insights

2021

Das Magazin der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München  
und des LMU Management Alumni



Inspirierende Forschungsprojekte  
Innovative Lehre und Masterprogramme  
Impressionen aus der Fakultät  
Internationale Aktivitäten  
Intensive Zusammenarbeit mit der Praxis

## Die Fakultät stellt sich vor

### Unsere Studiengänge auf einen Blick:

- ✓ Bachelor of Science (B.Sc.) – BWL
- ✓ Bachelor of Science (B.Sc.) – Wirtschaftspädagogik
- ✓ Master of Science (M.Sc.) – BWL
- ✓ Master of Science (M.Sc.) – Wirtschaftspädagogik
- ✓ M.Sc. – Management and Digital Technologies (MMT)
- ✓ Master of Business Research (MBR)
- ✓ European Triple Degree (ETD)
- ✓ Management – International Triple Degree (ITD) (M.Sc.)
- ✓ Executive Master of Insurance (EMI)

### Unsere Center of Excellence auf einen Blick:

- ✓ Center for Digital Technology and Management
- ✓ LMU Innovation and Entrepreneurship Center
- ✓ Zentrum für Internetforschung und Medienintegration
- ✓ Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung
- ✓ LMU Center for Advanced Management Studies
- ✓ Economics & Business Data Center
- ✓ Munich Risk and Insurance Center
- ✓ Münchner Zentrum für Gesundheitswissenschaften (MC-Health)

### Key Facts:

- ✓ Ca. 3.300 Studierende
- ✓ Ca. 450 Absolvent:innen
- ✓ 24 Professor:innen
- ✓ 8 Nachwuchswissenschaftler:innen
- ✓ 9 Honorarprofessor:innen
- ✓ Ca. 130 wissenschaftliche Mitarbeiter:innen



## Das Netzwerk LMU Management Alumni stellt sich vor

### Unser Ziel:

Seit der Gründung (2003) steht unser gemeinnütziges Ehemaligen-Netzwerk für Information, Förderung und Vernetzung für aktuell Studierende, Ehemalige und Unternehmen und Förderer. Durch vielfältige Angebote schaffen wir eine langfristige Win-win-Situation für alle Beteiligten.

### Unser Fokus: Vernetzung

- ✓ Homecoming-Event/Alumni-Symposien
- ✓ Alumni-Dialoge
- ✓ Vorträge & Führungen
- ✓ Akademische Abschlussfeiern
- ✓ Partnerprogramm TOP-BWL
- ✓ Career Day
- ✓ Zentrale Stellenbörse der Fakultät „Jobworld“

### Zahlen und Fakten:

- ✓ Ca. 2.200 persönliche Mitglieder
- ✓ Ca. 45 Fördermitglieder
- ✓ Erweitertes Netzwerk vieler Ehemaliger

### Unsere Publikationen:

- ✓ Magazin „Insights“
- ✓ Absolventenbuch
- ✓ Regelmäßige Newsletter

### Förderung:

- ✓ Awards für herausragende Studienleistungen/Abschlussarbeiten
- ✓ Deutschlandstipendien
- ✓ Konferenzteilnahmen
- ✓ Infrastruktur der Fakultät zur Förderung der Studienbedingungen



Informationen und Anmeldung unter [www.bwl.alumni.uni-muenchen.de](http://www.bwl.alumni.uni-muenchen.de) oder [alumni@som.lmu.de](mailto:alumni@som.lmu.de)

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

freuen Sie sich mit mir auf eine neue Ausgabe unseres „Munich School of Management Magazines“.

Neu – in mehrfacher Hinsicht. Erstmals erscheint unser intern informell „Fakultätszeitung“ genanntes Magazin im Oktober zum Start des Wintersemesters und nicht – wie in Vor-Corona-Zeiten – während des jeweiligen Sommersemesters. Dies erschien uns sinnvoll und zweckmäßig. Zum Wintersemester beginnt das neue „Universitäts-Jahr“: Wir dürfen unsere jungen Erstsemester-Studierenden in unseren Bachelor-Studiengängen und in unseren verschiedenen Master-Programmen begrüßen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärken unsere Institute und nicht selten starten auch Kolleginnen und Kollegen mit ihren Teams zum jeweiligen Wintersemester. Neu aber auch, weil unsere vormals „Munich School of Management Magazine“ betitelte Zeitung umbenannt wurde in „Insights“. Prägnant wird dadurch zum Ausdruck gebracht, worum es inhaltlich geht: einen Blick auf unser aktives und facettenreiches Fakultäts-Geschehen zu werfen. So erfahren Sie auch im vorliegenden Heft nicht nur, welche vielseitigen und spannenden Forschungsprojekte unsere in fünf Clustern angeordneten Institute und Einrichtungen durchführen. Sie können sich auch darüber informieren, wie sich Lehrkonzepte und unsere Masterstudiengänge weiterentwickeln, welche neuen Initiativen auf Fakultäts-Ebene entstanden sind, wie wichtig der internationale Blick auch in Corona-Zeiten ist und welche interessante Praxis-Perspektiven sich ergeben. Immer mehr etabliert hat sich dabei die neue Bezeichnung unserer Fakultät: „LMU Munich School of Management“, mit der wir uns als eine eigenständige Einrichtung unter der Dachmarke der LMU München positionieren können.

Innerhalb der „LMU Munich School of Management“ begrüßen wir personelle Neuzugänge: So hat im April Professor Johannes Jaspersen die „Professur for Behavioral Risk Management and Insurance“ im Cluster „Finance & Insurance“ übernommen. Die LMU kennt Professor Jaspersen schon länger; er wurde bei Professor Andreas Richter promoviert und war im Anschluss als postdoktoraler Forscher und dann Juniorprofessor tätig. Seit August leitet Professor Stefan Feuerriegel das „Institut of Artificial Intelligence (AI) in Management“ und verstärkt unser Cluster „Information Systems & Digital Business“. Professor Feuerriegel kommt von der ETH Zürich und forscht schon lange zu diesem wichtigen und zukunftsrelevanten Thema. Im September hat schließlich Professor Marko Sarstedt das Cluster „Marketing & Innovation Management“. Auch er kennt die LMU schon länger. Er wurde bei Professor Manfred Schwaiger promoviert und war anschließend als Juniorprofessor für „Quantitative Methoden in Marketing und Management“ tätig, bevor ihn sein erster Ruf zunächst an die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg führte. Als „LMU Munich School of Management“ freuen wir uns sehr über diese Verstärkung und wünschen alles Gute für die Zeit an unserer Fakultät.



Strukturelle und inhaltliche Neuerungen in und von Institutionen schlagen sich meist im jeweiligen Erscheinungsbild und in der Kommunikation nieder. So auch bei uns an der Fakultät. Wir haben in den letzten Monaten ein neues Corporate-Design erstellt, das wir ab jetzt in unserer Außen- und Innenkommunikation umsetzen. Im Zuge dieser Veränderungen werden wir auch unsere Homepage neu gestalten und dabei an das neue Design der LMU-Homepage ([www.lmu.de](http://www.lmu.de)) anpassen. Bleiben Sie gespannt – in der nächsten Ausgabe von „Insights“ werden wir Ihnen sicherlich hierzu mehr berichten können. Ein schöner Zufall dabei ist, dass die Stadt München zeitlich parallel beschlossen hat, die Ludwigstraße im Bereich des Siegestors – also genau vor dem Gebäude, in dem viele unserer Einrichtungen und Institute sitzen – ansprechender zu gestalten. Aus Parkplätzen und dem früheren legendären „Gebrauchtwagenmarkt“ (einige von Ihnen werden sich vielleicht noch daran erinnern) wurde eine breite Fußgängerpromenade mit Pappeln, Rosen und Sitzbänken zum Verweilen sowie Möglichkeiten für den (spontanen) Austausch. Unser aktuelles Titelbild kann Ihnen einen ersten Eindruck vermitteln. Gleichzeitig kann und soll es Sie inspirieren, sich jetzt mit unseren „Insights“ näher zu befassen und uns mittelfristig wieder vor Ort zu besuchen – wenn die Pandemie-Situation es zulässt und wir uns wieder ungezwungener persönlich treffen dürfen.

Bis dahin möchte ich Sie herzlich einladen zu unserem

*Virtuellen Alumni-Symposium am 26. November 2021, 17:00 Uhr mit einem vielschichtigen Thema: „Kleiner Schritt oder großer Sprung? Zum Einfluss der Künstlichen Intelligenz auf die BWL“.*

Erfahren Sie auch hier spannende Insights aus der Forschung unserer Fakultät über dieses zukunftssträchtige Thema und diskutieren Sie mit!

Im Namen aller Kolleginnen und Kollegen sowie aller Beschäftigten unserer LMU Munich School of Management wünsche ich Ihnen nun viel Spaß mit unserem Magazin!

Ihr

Prof. Dr. Martin Spann, Dekan



2



7



31



65



71



41

Steckbrief	2
Editorial	3

**FORSCHUNG 7**

Gesellschaftlicher Mehrwert durch gewinnorientierte Unternehmen	8
Digital Platforms For Good	10
Wissenschaft im Gesetzgebungsprozess	11
Faire Geschäftsmodelle im digitalen Raum	12
Facilitating Academic Exchange	13
Corporate Reputation Monitor® 2020	14
Predicting earnings management	16
Bezahlschranken auf Nachrichtenwebseiten	18
Europäisches Education Expert Network	19
Die Suche nach dem perfekten Preis	20
Luftqualität und Pandemiebekämpfung	21
Digitale Innovationen im Change Management	22
Accounting for Transparency	24
Finanzanalysten und interne Kontrollsysteme	25
Digitalisierung in der beruflichen Bildung	26
Index contracts in crop insurance	27

Innovationsdialog zum Innovationsgeschehen	29
Werkstudierende in der Wissenschaft	30

**LEHRE 31**

Unser MMT Masterprogramm im neuen Gewand	32
Executive Master of Insurance	34
Aus- und Weiterbildung digital	34
Porsche Sales & Marketing Strategy Lab	35
Digitale Tools in der Lehre	35
Die 20. Ottmar Bühler Förderpreisverleihung	36
Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung	36
Start des International Triple Degree (ITD)	37
Honorierung exzellenter Lehre	38
Studierende an der CFA Challenge	40

Fotos: ©franz12/Adobe Stock; ©Dragonimages/Adobe Stock; ©shock/Adobe Stock

**FAKULTÄT**

Interne News aus der Fakultät	42
Digitale Weihnachtsfeier am WiPäd-Institut	43
Das LMU IEC stellt sich vor	44
Zehn Jahre Deutschlandstipendium	45
Digitale Veranstaltungen im Alumni-Netzwerk	46
Herzlich willkommen, Professor Stefan Feuerriegel!	48
Neuigkeiten aus der Fachschaft	49
Das ISC - Nah am Menschen trotz Digitalisierung	52
Das LMUDigiTax stellt sich vor	53
Das digitale FirmenKontaktGespräch 2021	55
Impressionen aus den virtuellen Abschlussfeiern	56
Herzlich willkommen, Professor Marko Sarstedt!	60
Unsere Alumni-Insights	61
Unser Alumni-Netzwerk: Information.Förderung.Vernetzung	62
Herzlich willkommen, Professor Johannes Jaspersen!	64

Fotos: ©weyo/Adobe Stock; ©goodluz/Adobe Stock; ©engel.ac/Adobe Stock

**41 INTERNATIONAL 65**

Die neue Erasmus+ Programmgeneration	66
Munich Summer Institute 2021	67
Thomas C. Wilson in Thailand	68
Eine Aktion zum Welt-Aids-Tag 2020	70
Virtueller European Accounting Congress	70

**PRAXIS 71**

Unser IBC: Connecting Digital.Locally	72
Corporate Nudging	74
Tedx Talk - ein Erfahrungsbericht	75
Zukunftskommission übergibt Gutachten	77
EXIST-Potentials	78
Gründungskommission der Bundesagentur für Sprunginnovationen	79

**DIVERSES 80**

Kurz gemeldet: Neuigkeiten aus der Fakultät	80
Fakultätseinrichtungen und Kontakte	84
Impressum	86

# FORSCHUNG

Insights aus aktuellen Forschungsprojekten -  
hoch-aktuell, spannend und inspirierend:  
Faire Geschäftsmodelle - Bezahlschranken -  
Education und berufliche Bildung - Wissenschaft  
in der Gesetzgebung - Change Management -  
Accounting for Transparency - Design Thinking -  
Index contracts - Innovationsdialog ...

## Gesellschaftlicher Mehrwert durch gewinnorientierte Unternehmen – Mehr Klarheit für bessere Handlungsfähigkeit

→ Die Schaffung von Mehrwert für Mensch und Natur ist mittlerweile ein omnipräsentes Thema in den Medien und an der Tagesordnung unterschiedlichster Akteure im gesellschaftlichen Leben: Sei es die Greta-Generation über die Fridays for Future Bewegung, die für eine massive Wende in der Energiepolitik kämpft. Oder der Automobilhersteller BMW Group, der Nachhaltigkeitskriterien prominent in die Vergütung der Manager integriert. Oder der von negativen Schlagzeilen geplagte Volkswagen Konzern, der sich verpflichtet, die Verbrennungsmotoren bis 2035 aus dem Produktportfolio zu verbannen. Oder das Textilunternehmen Patagonia, Inc. mit deren umfangreichen Sozialverantwortungsprogrammen. Oder gar die deutsche Bundesregierung mit dem umstrittenen Lieferkettengesetz zur internationalen Verbesserung der Menschenrechte und des Umweltschutzes entlang globaler Lieferketten. Und obwohl all diese Akteure einen positiven Beitrag für „uns alle“ schaffen möchten, sind die Ansätze unterschiedlich und teilweise unvereinbar oder sogar widersprüchlich. Dies führt dazu, dass Kooperationen über

verschiedene Akteure hinweg (z.B. Privatwirtschaft, soziale Bewegungen, Politik und Wissenschaft) nicht immer sinnvoll und wirksam stattfinden können, und dadurch sogar scheinbar unüberwindbare Fronten gebildet werden (z.B. die anhaltende Kritik der Greta-Generation an die Automobilhersteller). Was unter dem Strich bleibt, sind isolierte und aufwendige Maßnahmen, die nicht unbedingt einen entscheidenden Mehrwert für Mensch und Natur schaffen. Aber warum ist das so? Einer der kritischen Gründe für diese Heterogenität und Isolation der Ansätze ist, dass jeder Akteur ein anderes Verständnis darüber hat, was Mehrwert für Mensch und Natur bedeutet (*social value* oder *gesellschaftlicher Mehrwert*). Und hier stellt sich die Frage: Was ist überhaupt Mehrwert oder wer genau ist „die Gesellschaft“ in diesem Kontext?

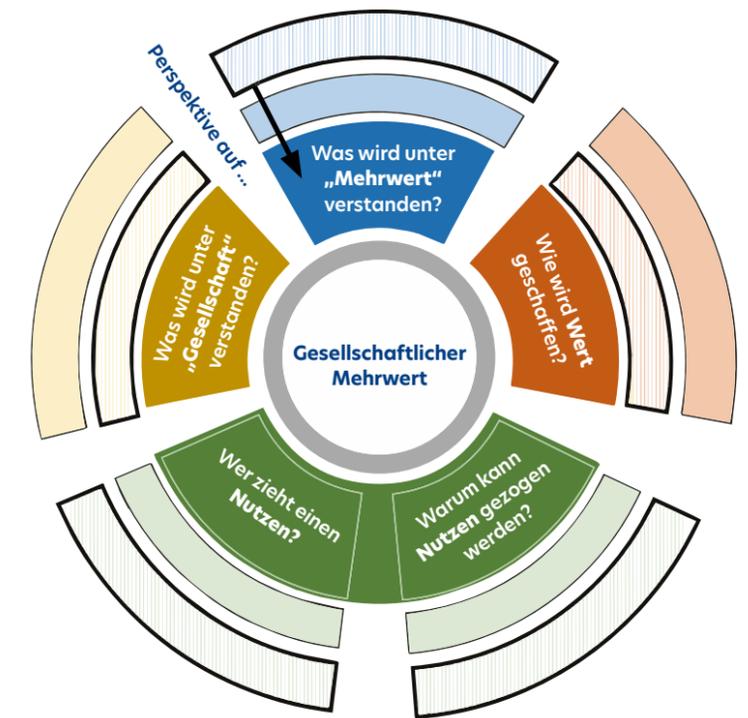
Marcelo F. de la Cruz und Professorin Jelena Spanjol vom Institut für Innovationsmanagement (IIM) untersuchen in ihrer Forschung diese und weitere Fragen um das Thema gesellschaftlicher Mehrwert durch gewinnorientierte Unternehmen. In einem

ihrer aktuellen Projekte haben die Forscher:innen existierende Perspektiven aus verschiedenen Disziplinen in der Forschung auf das Konzept gesellschaftlicher Mehrwert identifiziert und analysiert. Dabei stellten sie fest, dass nicht nur die ontologischen Eigenschaften (d.h. Natur und Struktur) der einzelnen Konzepte *Mehrwert* und *Gesellschaft* maßgeblich für die unterschiedlichen Verständnisse sind, sondern auch das Selbstverständnis der Unternehmen und Menschen, *wie dieser Mehrwert geschaffen werden kann* und *wie der Nutzen* durch die betroffenen Akteure (z.B. Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden, Natur oder Gesellschaft) *gezogen wird*. Die identifizierten theoretischen Perspektiven stellen die Grundannahmen für die Handlung der verschiedenen Akteure dar. So kann ein Unternehmen beispielsweise bei der Definition des Mehrwerts einer Innovation zwischen den Annahmen unterscheiden, ob der Mehrwert eine persönlich wahrgenommene Wertigkeit durch einzelne Menschen oder aber eine gemeinschaftlich anerkannte und akzeptierte Wertigkeit durch eine Gruppe von Menschen (z.B. ein Teil der Gesellschaft) darstellt.

Zu diesem Zweck haben de la Cruz und Spanjol eine systematische Literaturanalyse von 139 wissenschaftlichen Artikeln aus 28 führenden Journals in 10 Disziplinen (z.B. Management, Marketing, Psychologie oder Wirtschaftsethik) durchgeführt. Die identifizierten Perspektiven auf das Konzept gesellschaftlicher Mehrwert haben die Forscher in Form eines *Social Value Radar* konsolidiert und gegenübergestellt. Dadurch, dass das Social Value Radar die unterschiedlichen theoretischen Annahmen und Verständnisse bzgl. gesellschaftlicher Mehrwert transparent und vergleichbar macht, kann es dabei unterstützen, die zukünftige Forschung in diesem Bereich besser zu organisieren und auszurichten. Dieses Modell hat jedoch nicht nur wichtige Implikationen für die Forschung, sondern auch für die Praxis. So lassen sich daraus konkrete Ansätze für gewinnorientierte Unternehmen ableiten, um die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert in das Kerngeschäft der Firmen integrieren und umsetzen zu können. Einer dieser Ansätze betrifft die Verankerung von tugendhaften Werten in die Unternehmenskultur mittels Prinzipien und Artefakten zur zielgerichteten Entwicklung von Innovationen, die zusätzlich zum finanziellen Wert und Kundenwert einen Beitrag für das Gemeinwohl leisten sollen.

Das Social Value Radar ermöglicht die Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen um das Thema gesellschaftlicher Mehrwert und das Kommunizieren und Kooperieren zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Grundannahmen (z.B. Volkswirte mit Betriebswirten oder Politiker mit Firmen) bei der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene (d.h. Sustainable Development Goals).

Aber was bedeutet nun gesellschaftlicher Mehrwert von profitorientierten Unternehmen? Die richtige Antwort auf diese Frage ist wie oft in der Forschung: Es kommt drauf an. Und zwar kommt es auf die zugrundeliegenden Annahmen an. Nichtsdestotrotz kann gesellschaftlicher Mehrwert zusammenfassend als die Nettoverbesserung der Lebensbedingungen im ganzheitlichen System (bestehend aus Menschen, Institutionen und natürlicher Umwelt) definiert



Social Value Radar (schematisch)



#### Referenzen:

- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. 2018. Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6): 930-938.
- de Bakker, F. G. A., Matten, D., Spence, L. J., & Wickert, C. 2020. The Elephant in the Room: The Nascent Research Agenda on Corporations, Social Responsibility, and Capitalism. *Business & Society*, 1-8.
- de la Cruz, M., & Spanjol, J. (2021). Social Value in Business: An Interdisciplinary Integrative Review, Typology, and Research Agenda. In Sonia Taneja (Ed.), *Proceedings of the Eighty-first Annual Meeting of the Academy of Management*. Online ISSN: 2151-6561. Best Paper Proceedings.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. 2020. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1): 3-18.
- Kroeger, A., & Weber, C. 2014. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4): 513-540.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. 2011. Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5): 1480-1495.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 23(5), 78-94.
- Spanjol, J., & de la Cruz, M. (2019). Innovating for Good - Wie Unternehmen ihren sozialen Mehrwert realisieren können. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 2019(1), 24-31.



Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Ihre Erfahrungen mit uns teilen möchten, kontaktieren Sie bitte Marcelo F. de la Cruz ([delacruz-jara@bwl.lmu.de](mailto:delacruz-jara@bwl.lmu.de)).



## Digital Platforms to overcome Global Poverty, Climate Change, ...?

Pushing towards a Research Agenda on "Platform For Good"



→ The Covid-19 pandemic has demonstrated in a particularly striking way the grand challenges of global society and their severe consequences. According to the United Nations<sup>1</sup>, the pandemic exacerbated global poverty by pushing an additional 71 million people into extreme poverty, which intensified social tensions. These major problems, which in addition to poverty also include the likes of climate change, malnutrition, and lack of access to healthcare, trigger severe consequences at the local and global levels. For example, as a consequence of global warming, increasingly recurring extreme weather events such as the wildfires in North America are disrupting local communities and ecosystems as well as destroying economic wealth on a large scale.<sup>2</sup>

Tackling these complex problems is difficult as they require collaborative efforts involving stakeholders from various disciplines and levels of aggregation: Local communities and globally operating NGOs, governments, and multinational enterprises must cooperate to develop and apply solutions that fit local needs while at the same time are scalable and can be rolled out globally across multiple communities quickly and cost-efficiently.

As a response, various initiatives emerged such as the European Union's CAPSSI program and Bill Gates' platform 'Co-Impact'. They came up with the concept of "Platforms For Good". These are digital platforms that create multi-sided markets (such as Airbnb and Uber) to address social challenges on a large scale and at speed.

"Platforms For Good" distinguish themselves from the likes of Airbnb and Uber through their social mission to generate societal impact. By providing appropriate technological infrastructure, these platforms facilitate collaboration among the stakeholders and channel their interactions into solutions against grand societal challenges. This way, they offer a way to create a collective awareness for the most pressing problems and empower its users to exert collective efforts to solve the problems.

To address grand societal challenges more effectively and efficiently through "Platforms For Good", we must better understand the idiosyncrasies of these platforms and the implications of a social mission on the organizational structure and strategy of digital platforms. As a chair heavily engaged in studying the organizational design and strategic direction of digital platforms (e.g. Kretschmer et al. (2020)<sup>3</sup>), the Institute for Strategy, Technology and Organization (ISTO) seeks to actively shape a research agenda dedicated to exploring the phenomenon of "Platforms for Good". Consequently, ISTO is initiating study groups and events to introduce and promote the topic among scientists and practitioners. For example, the chair is organizing a panel discussion in collaboration with the renowned Strategic Management Society in September 2021. During the event, the leading management researchers Shaz Ansari, Carliss Baldwin, Anil Doshi, Dror Etzion, and Gurneeta Vasudeva will debate about promising avenues for future research. //

Sebastian Geiger

<sup>1</sup> United Nations (2021). Goal 1: End Poverty in all its forms everywhere. United Nations. <https://sdgs.un.org/goals/goal1>

<sup>2</sup> Schiermeier, Q. (2021). Climate change made North America's deadly heatwave 150 times more likely. Nature. <https://www.nature.com/articles/d41586-021-01869-0>

<sup>3</sup> Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M.A., & Vasudev, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategy. Strategic Management Journal, Forthcoming (Special Issue Article). <https://doi.org/10.1002/smj.3110>



Sources:

Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M.A., & Vasudev, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategy. Strategic Management Journal, Forthcoming (Special Issue Article). <https://doi.org/10.1002/smj.3110>

Schiermeier, Q. (2021). Climate change made North America's deadly heatwave 150 times more likely. Nature. <https://www.nature.com/articles/d41586-021-01869-0>

United Nations (2021). Goal 1: End Poverty in all its forms everywhere. United Nations. <https://sdgs.un.org/goals/goal1>

## Wie entsteht ein Gesetz? - Die Bedeutung der Wissenschaft im deutschen Gesetzgebungsprozess

→ Als ausgewiesene Expertin im Steuerbereich wurde Professorin Deborah Schanz im vergangenen Jahr mehrfach in den Bundestagsfinanzausschuss geladen, um dort zu aktuellen Gesetzesentwürfen Stellung zu nehmen.

Das Gesetzgebungsverfahren in Deutschland ist dreigliedrig aufgebaut. (1) Zunächst haben Bundestag, Bundesrat und Bundesregierung das sogenannte Initiativrecht, wonach diese drei Verfassungsorgane die Möglichkeit haben, Gesetzesentwürfe beim Bundestag einzubringen. (2) In einem zweiten Schritt werden diese Gesetzesentwürfe im Bundestag in 2 bzw. 3 Lesungen beraten, bevor in einer Schlussabstimmung über den Gesetzesentwurf entschieden wird. (3) Bei Zustimmungsgesetzen – das sind solche Gesetze, die die Rechte der Länder berühren – muss in einem dritten Schritt der Bundesrat dem Gesetzesentwurf zustimmen.

In diesem dreigliedrigen Gesetzgebungsverfahren kommt der Wissenschaft insbesondere im zweiten Schritt – bei der Beratung im Bundestag – eine besondere Bedeutung zu. Denn nachdem ein Gesetz in erster Lesung im Parlament diskutiert wurde, wird es zur Detailberatung an den zuständigen Fachausschuss des Bundestags weitergeleitet, der sich im Rahmen öffentlicher Anhörungen die Meinung von Experten einholen kann.

Als ausgewiesene Steuerexpertin wurde Professorin Schanz im vergangenen Jahr im Bundestagsfinanzausschuss zu drei verschiedenen Gesetzesentwürfen – dem Jahressteuergesetz 2020, dem 3. Corona-Steuerhilfegesetz und dem Steueroasenabwehrgesetz – befragt. Die öffentliche Anhörung zum Jahressteuergesetz 2020 befasste sich beispielsweise mit der Frage, wie die Steuergesetze an die Arbeitssituation von Arbeitnehmern in Zeiten von Corona angepasst werden sollten. Welche Bedeutung eine Experteneinschätzung hat, zeigt sich an folgendem Beispiel: Im Rahmen der Anhörung zum Jahressteuergesetz 2020 forderte u.a. Professorin Schanz die Einführung einer Werbungskostenpauschale für das Homeoffice, um die erhöhten Aufwendungen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zwangsläufig in der pandemiebedingten Homeoffice-Situation entstanden,

steuerlich geltend machen zu können und so Millionen Arbeitnehmer:innen steuerlich zu entlasten. Nach der Expertenanhörung wurde der Gesetzesentwurf entsprechend angepasst und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Möglichkeit eingeräumt, ihre Aufwendungen für das Homeoffice mittels einer Pauschale von bis zu 600 Euro im Jahr steuerlich geltend zu machen. Weiter machte Professorin Schanz auf den Missstand aufmerksam, dass für Unternehmen digitale Technologien zunehmend an Bedeutung gewinnen, steuerliche Investitionsanreize allerdings diese digitalen Technologien häufig nicht begünstigen.

Im Rahmen der Beratungen zum 3. Corona-Steuerhilfegesetz setzte sich Professorin Schanz u.a. für notwendige Änderungen in den Steuergesetzen ein, um eine schnelle Erholung der Wirtschaft durch Steuererleichterungen bzw. das Überleben wirtschaftlich gesunder Unternehmen durch Sicherung deren Liquidität zu erreichen. Als eine solche Maßnahme schlug Professorin Schanz u.a. verbesserte Verlustverrechnungsmöglichkeiten vor. Insbesondere forderte Pro-

fessorin Schanz den Verlustrücktrag auszubauen. Der Clou dabei ist folgender: Da von einem Verlustrücktrag nur Unternehmen profitieren, die in der Vergangenheit Gewinne machten, werden nur „gesunde“ Unternehmen unterstützt, gleichzeitig kommt es durch ausgeweitete Verlustverrechnungsmöglichkeiten für den Staat nicht zu Steuerausfällen, sondern lediglich zu einer zeitlichen Verschiebung von Steuerzahlungen in die Zukunft, die für den Staat in einer Zeit von teils sogar negativen Zinssätzen leicht finanzierbar sind, Unternehmen jedoch dringend benötigte Liquidität verschafft. Trotz der Vorteile wurden die Verlustverrechnungsmöglichkeiten im Gesetzgebungsprozess jedoch nicht (weiter) ausgebaut.

Das zeigt, dass oft genug die Wirkung der Expert:innen in den Bundestagsausschüssen jedoch auch beschränkt ist und substantielle Änderungsvorschläge nicht im Gesetzgebungsprozess aufgegriffen werden. Dennoch zeigen die erfolgreichen Beispiele, wie wissenschaftliche Erkenntnisse den Gesetzgebungsprozess beeinflussen, und wie im Fall der Homeoffice-Pauschale diese Erkenntnisse unmittelbare Auswirkung auf bis zu 44 Millionen erwerbstätige deutsche Steuerzahlerinnen und Steuerzahler haben können. Und auch bei dem Verlustrücktrag zeigte sich: Steter Tropfen höhlt den Stein. Bei den nächsten Corona-Steuerhilfegesetzen wurde der Verlustrücktrag dann ausgebaut. //

Michael Sixt



Professorin Deborah Schanz bei der Beratung des Jahressteuergesetzes 2020 im Bundestagsfinanzausschuss in Berlin



## FAIRDIENTSTE

### Gestaltung fairer Geschäftsmodelle im digitalen Raum

→ Wir tracken unsere neue Bestzeit mit der Smartwatch, lesen die aktuellen Nachrichten auf dem Smartphone in der U-Bahn, suchen das beste Hotel für den Sommerurlaub, hören unseren Lieblingssong auf Spotify und freuen uns über ein süßes Hundevideo auf einer sozialen Plattform. Dabei fallen überall Unmengen an Daten an, die wir durch die Nutzung dieser digitalen Dienste generieren. Nie zuvor haben wir Konsumenten mehr digitale Datenspuren hinterlassen als jetzt. Digitale Dienste und ihre Daten durchdringen jede Ecke von Wirtschaft und Gesellschaft, der digitale Raum ist allgegenwärtig. Konsumenten und ihre Daten haben maßgeblichen Anteil am Erfolg digitaler Dienste, davon profitieren aber bislang meist nur Unternehmen. Eindrucksvoll zeigt sich diese ungleiche Verteilung an Beispielen der digitalen Plattformökonomie wie beispielsweise Facebook. Hier verdient das Unternehmen pro Quartal durchschnittlich über 15 Dollar an einem europäischen Nutzer.<sup>1</sup> Geht das auch fair?

Unternehmen finden sich als Anbieter von unzähligen digitalen Diensten dabei in einer schwierigen Situation wieder. Um in diesem hoch kompetitiven Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, gilt es für Unternehmen, ihre Angebote passgenau auf kundenindividuelle Ansprüche und Präferenzen zuzuschneiden. Hierzu werden die Datenspuren, die Nutzer von digitalen Diensten tagtäglich im digitalen Raum hinterlassen, systematisch gesammelt, zusammengeführt und ausgewertet. Mittels leistungsfähiger Algorithmen und KI-basierter Analysen ergibt sich ein zunehmend detaillierter werdendes digitales Abbild der Konsumenten. Diese Entwicklung steht jedoch teilweise im Konflikt mit den Interessen vieler Nutzer nach Privatheit und digitaler Selbstbestimmung. Denn mittlerweile stellt nicht mehr allein der Missbrauch von Nutzerdaten ein zentrales Risiko dar, sondern auch die gerechtere Verteilung datenöko-

nomischer Erlöse, die Vermeidung von Diskriminierung einzelner Nutzergruppen durch Algorithmen oder die Beeinflussung politischer Meinungsbildungsprozesse von Verbraucherinnen und Verbrauchern durch Digitalunternehmen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Stehen sich die begründeten Interessen von Unternehmen und Konsumenten dabei unvereinbar gegenüber? Oder kann es eine Datenökonomie geben, die fair ist?

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekt „FAIRDIENTSTE“ adressiert genau dieses Spannungsfeld der modernen Datenökonomie. Dabei werden verschiedene Ansätze einer fairen Vermittlung von Werten im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung untersucht. Ziel des dreijährigen Forschungsprojekts ist es daher, Methoden und Prozesse zu erarbeiten, die die pluralen Wertansichten von Nutzern digitaler Dienste aufgreifen und gleichzeitig Unternehmen zur Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger Geschäftsmodelle befähigen. Um die vielfältigen Interessen und Perspektiven rund um die Frage einer fairen Datenökonomie bestmöglich zu beleuchten, baut das Projekt bei der Umsetzung auf eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen sowie einem stetigen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. So setzt sich das Konsortium aus dem Institut für Digitales Management und Neue Medien (ehemals Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien) der LMU, den Fachgebieten für Soziologische Theorie, Gender/Diversity in Informatiksystemen und Wissensverarbeitung der Universität Kassel sowie dem Münchner Unternehmen BurdaForward und dem auf Verbraucherschutz fokussierten Institut für Technik und Journalismus aus Berlin zusammen.

Wie bereits im Projektnamen „FAIRDIENTSTE“ fest verankert, stellt der Begriff der „Fairness“ oder auch „digital justice“ das zentrale Anforderungsmerkmal jeglicher Konzepte zur Auflösung des beschriebenen Konfliktfelds dar. So können Kontroversen zu Verteilungsfragen datenökonomischer Gewinne, der Etablierung von

Daten als gemeinschaftliches Gut sowie die Verminderung von algorithmischer Diskriminierung und verdeckter Manipulation mittels Fairness- und Gerechtigkeitsüberlegungen adressiert werden. Hierzu wird für diese und verbundene Fragestellungen ein dreigleisiger Ansatz der „Ko-Valuation“ herangezogen. Zum einen wird untersucht, inwieweit ein fairer Wertausgleich zwischen Unternehmen und Nutzern mithilfe der ökonomischen Logik des Preises geschaffen werden kann (Verrechnungsansatz). Insbesondere die Bereitschaft von Nutzern, ihre Daten Unternehmen für die Aus- und Verwertung entgeltlich zur Verfügung zu stellen, spielen dabei eine zentrale Rolle. Doch einige Wertkonflikte lassen sich nur schwerlich in die Sprache des Geldes übersetzen, daher wird in einem zweiten Ansatz der Frage nachgegangen, inwieweit sich bei digitalen Diensten Wertkonflikte „by Design“ kanalisieren lassen (Design-Ansatz). Mit der Abbildung dieser Wertkonflikte und der damit verbundenen Förderung einer Fairness-Kultur beschäftigt sich eine dritte Perspektive (Kultivierungsansatz).

Das Institut für Digitales Management und Neue Medien bringt die betriebswirtschaftliche Perspektive in das Verbundvorhaben ein. Die aufgeworfenen Fragestellungen und betrieblichen Herausforderungen werden von uns somit primär aus einer Unternehmenssicht heraus beleuchtet. Etablierte Formen des Wertausgleichs, die sich über Jahrzehnte hinweg stabilisiert haben, scheinen nicht ohne Weiteres auf die Datenökonomie übertragbar und fordern somit eine Anpassung an die Besonderheiten des digitalen Raums, der von einer Vielzahl von miteinander verknüpften Akteuren und sich ständig wandelnder Umgebungsbedingungen gekennzeichnet ist. Dabei stehen insbesondere Fragen nach fairen digitalen Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Erlösmodellen im Vordergrund, die sowohl forschungsseitig als auch im engen Austausch mit den Praxispartnern erörtert werden. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit solcher Modelle stellt eine zentrale Anforderung dar, um eine faire Datenökonomie attraktiv gestalten zu können.

Lange Zeit spielte in den Wirtschaftswissenschaften und auch im unternehmerischen Denken das Konzept der Fairness eine eher untergeordnete Rolle. Doch im Zuge des Fortschritts in der Verhaltensökonomie wurde deutlich, dass der Einfluss von Wahrnehmungen hinsichtlich Fairness und Gerechtigkeit auf Akteure im wirtschaftlichen Austausch nicht mehr vernachlässigbar ist. Sichtbar wird dies beispielsweise an der zunehmenden Verbreitung von „Fair Trade“-Produkten auf Konsumentenmärkten. Hier zeigt sich auch das Potenzial fairer Angebote: Häufig bringen Konsumenten für solche Produkte eine erhöhte Zahlungsbereitschaft auf. Ein Potenzial, das auch in der Wirtschaftsinformatik für digitale Dienstleistungsangebote bekannt ist. Das im Projekt verankerte Fairnessverständnis beschränkt sich jedoch nicht ausschließlich auf Fragen der digitalen Privatheit, sondern schließt auch breitere Aspekte der Verteilungs-, Prozess-, und Interaktionsfairness ein.

Die aus den vielfältigen inhaltlichen sowie methodischen Ansätzen des interdisziplinären Forschungsteams hervorgehenden konkreten Handlungsempfehlungen und Pilotprojekte werden dann im Laufe des Projekts in enger Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis erprobt. Denn Unternehmen nehmen bei den Überlegungen zu einer fairen Datenökonomie eine entscheidende Rolle ein. Sie sind es, die jene Dienste anbieten, die Konsumenten tagtäglich in allen Facetten des Lebens begleiten und unterstützen. Zeit, schon heute an der fairen Datenökonomie von morgen zu arbeiten. ///

Thomas Hess, Tobias Baumann & Simon Engert

## Facilitating Academic Exchange

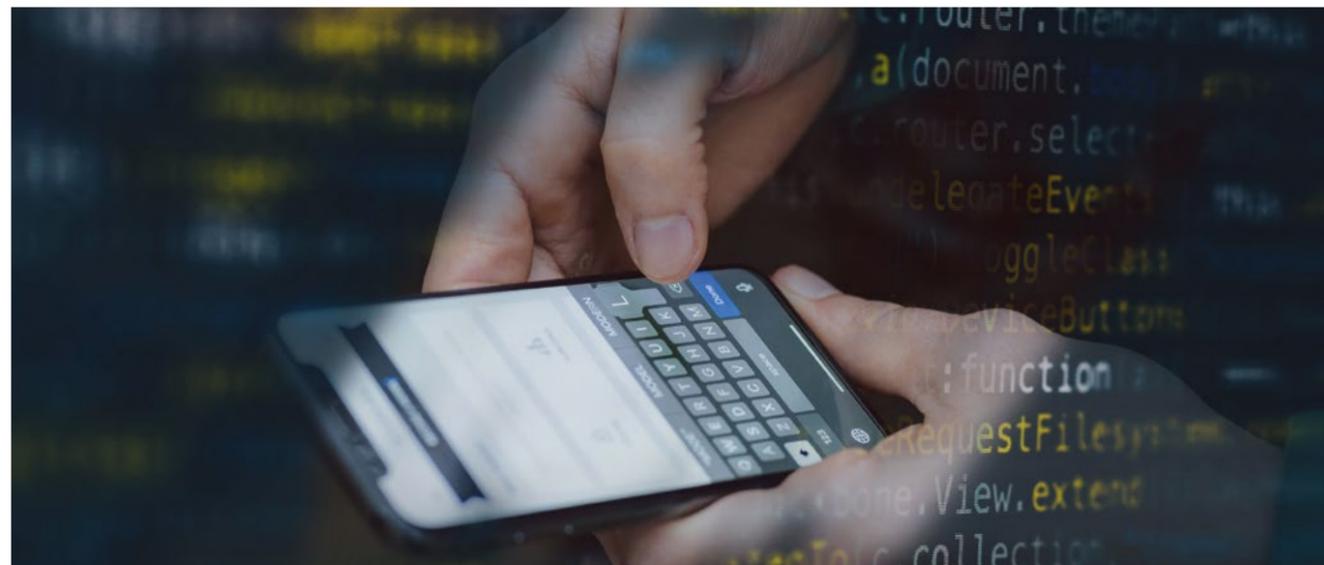
The ORG Seminar as an integral part of organizational research @ LMU

→ While diving deep into complex matters to discover relevant and significant phenomena is an integral part of a researcher's work, discussing the latest findings and ideas for future research with fellow researchers is just as important. In a time in which personal and in-depth interaction at conferences is almost impossible, as they must be conducted in an anonymous Zoom meeting with hundreds of participants, the importance of seminars such as the ORG Seminar has dramatically increased.

This is why we decided to continue our ORG Seminar virtually. The seminar is a well-established, small-scale gathering of professors, postdocs, and Ph.D. students of the Ludwig-Maximilians-Universität and national and international visiting scholars promoting a profound exchange about the organizations of firms and their impact on firm performance. It is part of the Organizations Research Group which was founded in 2015 to establish LMU and ORG as a prime location to do quantitative organizational research.

Consequently, we welcomed numerous outstanding speakers including renowned and highly experienced scholars such as Annabelle Gawer (University of Surrey), Peer Fiss (University of Southern California), and Joachim Henkel (TU Munich) as well as upcoming academic superstars such as JP Vergne and Joost Rietveld (both: University College London). Among other things, topics such as organizational challenges of digital platforms, the management of organizational incentive structures, and ways to facilitate organizational cooperation were discussed. ///

Sebastian Geiger



# Corporate Reputation Monitor® 2020: Die Reputationslandschaft Deutschlands

→ Die Unternehmensreputation gilt unter Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen seit vielen Jahren als bedeutender immaterieller Vermögenswert und zentraler Vorläufer des Vertrauens. Aufgrund des erhöhten (internationalen) Wettbewerbsdrucks besteht für Unternehmen generell die dringende Notwendigkeit, Wettbewerbsbarrieren gegenüber ihren direkten und indirekten Konkurrenten aufzubauen. Im Zuge dessen rücken eben jene immateriellen Vermögenswerte wie die Reputation oder das entgegengebrachte Vertrauen in den Fokus strategischer Bemühungen. Nicht zuletzt die Globalisierung von Märkten und Unternehmen hat die Rolle der Reputation dabei nochmals deutlich unterstrichen. Erfahrungen aus der Praxis, aber auch einschlägige wissenschaftliche Arbeiten bestätigen in Konsequenz, dass sich der Wert eines Unternehmens kaum aus materiellen Firmenwerten erklären lässt. International lässt sich beispielsweise im amerikanischen S&P 500 Aktienindex und im HDAX festhalten, dass bereits Ende 2020 materielle Vermögenswerte nur etwa 11 % beziehungsweise 25 % der gesamten Marktkapitalisierung ausmachen. Der Löwenanteil entfällt folglich auf immaterielle Vermögenswerte, deren wichtigster die Reputation des Unternehmens ist. (Abbildung 1)

Reputation bezeichnet die Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine relevanten Stakeholder – etwa Kund:innen, Investor:innen, Mitarbeiter:innen, Regulatoren,

Nichtregierungsorganisationen und letztlich die breite Öffentlichkeit – in Relation zu entsprechenden Mitbewerbern. Als ein Einstellungs-konstrukt umfasst die Reputation sowohl eine kognitive als auch eine affektive Komponente und konstituiert sich in unserem Modell aus der empfundenen Sympathie gegenüber einem Unternehmen sowie der diesem zugemessenen Kompetenz. Unternehmen profitieren von einer guten Reputation unter anderem in Form von geringeren Kapitalbeschaffungskosten, höherer Loyalität der Kund:innen sowie einem größeren und dabei qualifizierteren

Pool an Bewerber:innen, und damit in letzter Konsequenz durch bessere finanzielle Performance.

Am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (Professor Manfred Schwaiger) nimmt die Forschung zu immateriellen Vermögenswerten seit mehr als 20 Jahren einen zentralen Stellenwert ein. Die praktische Relevanz dieser Forschungsaktivitäten ist auch daran abzulesen, dass zeitweise bis zu einem Dutzend DAX30-Firmen den Corporate Reputation Monitor® bezogen haben, der die Reputationslandschaft der Blue Chip-Unternehmen in Deutschland abbildet. Im Vergleich mit den Unternehmen des DAX30 sowie weiteren ausgewählten nationalen und internationalen Konzernen nimmt Bosch, wie schon 2018, als Sympathieführer weiterhin den Spitzenplatz in der Gesamtreputation ein. Die größten Zugewinne in der Kompetenzwahrnehmung, respektive der Sympathiebewertung, konnten die Munich RE und die Deutsche Telekom verzeichnen. Höchste Kompetenz weisen die Befragten vor allem SAP und Porsche zu, die sich diesbezüglich amerikanischer Konkurrenz von Apple und Google ausgesetzt sehen. (Abbildung 2)

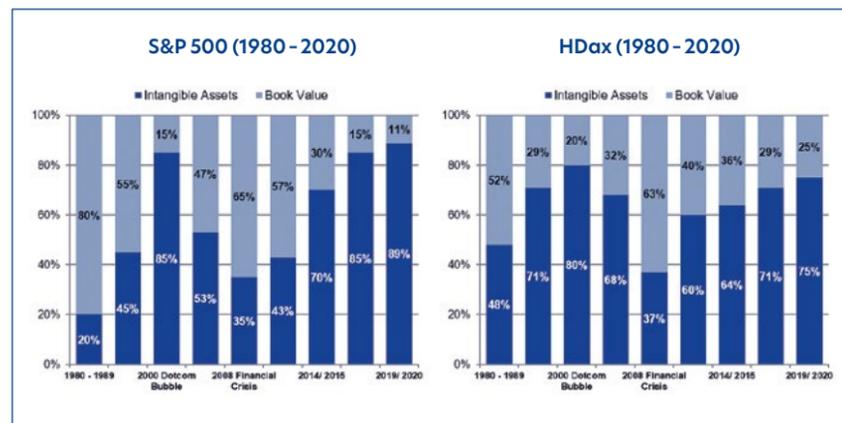


Abbildung 1: Kumulierte Unternehmensbewertungen im S&P 500 Aktienindex und im HDAX

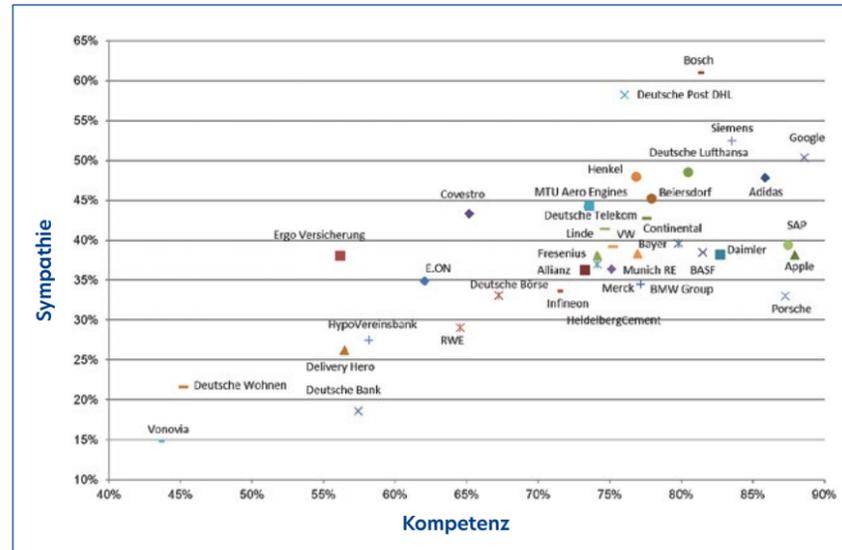


Abbildung 2: Die Reputationslandschaft Deutschlands 2020



Gerne senden wir Ihnen den kompletten Corporate Reputation Monitor® per E-Mail zu. Jetzt anfordern: [imm@som.lmu.de](mailto:imm@som.lmu.de)

Reputationsverluste verzeichneten im ersten Corona-Jahr vor allem die großen Immobilienkonzerne Vonovia und Deutsche Wohnen. Sie könnten durch aktives Reputationsmanagement ausweislich publizierter Kapitalmarktstudien (siehe bspw. Raithel & Schwaiger, 2015: The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value; Pfister, Schwaiger, & Morath, 2020: Corporate reputation and the future cost of equity) ihre Marktkapitalisierung erhöhen und die Eigenkapitalkosten senken. Wie das prozessual aussehen könnte, illustriert der Reputationsmanagement-Zyklus, der als Ausgangspunkt die Festlegung eines priorisierten Zielkriteriums (beispielsweise die langfristige Bindung von Kund:innen) fordert und dann in die vier Phasen des Reputationsmanagements überleitet. In einem ersten Schritt ist vor allem die Messung der aktuellen Reputation von Bedeutung, denn ein Vermögenswert kann nur dann zum eigenen Vorteil gesteuert werden, wenn er adäquat gemessen wird. Dabei sollte ein Unternehmen nicht nur die eigene, sondern auch die Reputation strategisch bedeutsamer Mitbewerber und branchen-externer Benchmarks messen. Anschließend wird ein Unternehmen anhand geeigneter Treiberanalysen jene Merkmale identifizieren wollen, die Reputation am schnellsten steigern und bei denen im Vergleich zu den Benchmarks Defizite aufgeholt oder Vorsprünge ausgebaut werden können. Die solchermaßen identifizierten Merkmale sind dann gezielt zu bewirtschaften (Fakten

schaffen, Wahrnehmungen durch Kommunikation in die richtige Bahn lenken). Letzter Schritt ist die Kontrolle der Maßnahmen und der sich einstellenden Wirkung, womit sich der Kreis schließt. (Abbildung 3)

Sowohl für die Bildung von Reputationsurteilen als auch für die Bewirtschaftung reputationsbildender Faktoren ist die Beachtung der Medienlandschaft von Wichtigkeit. Zwar stützen sich Reputationsurteile in erster Linie auf direkte Erfahrungen mit einem Unternehmen; fehlen diese, werden ersatzweise Einschätzungen enger Vertrauter und Familienmitglieder herangezogen. Sind auch diese nicht verfügbar, greifen die Anspruchsgruppen eines Unternehmens auf das medial vermittelte Bild zurück. Die Medien bestimmen also bisweilen in erheblichem Ausmaß über die öffentliche Medienagenda wie auch die Tonalität der Berichterstattung, welche Sympathie relevante Stakeholder einem Unternehmen entgegenbringen und welche Kompetenz sie diesem attestieren.

Der Fall der deutschen Immobilienkonzerne ist insofern interessant, als die Geschäftsmodelle seit der letzten Erhebung des Corporate Reputation Monitor® 2018 nicht merklich verändert wurden. Und doch hat die breite Öffentlichkeit Vonovia und die Deutsche Wohnen 2020 erheblich schlechter bewertet als es noch 2018 der Fall war. Offensichtlich herrscht also eine Diskrepanz zwischen den faktischen unternehmerischen Tätigkeiten und der entsprechen-

den Wahrnehmung ebenjener. Besonders die negative Medienberichterstattung zu Mietkündigungen seitens der Gesellschaften scheinen die Reputation in der breiten Öffentlichkeit nachhaltig beschädigt zu haben. Ungeachtet der unternehmerischen Bemühungen – bspw. dokumentiert in einer Nachhaltigkeits-Agenda – und entsprechender unternehmenseigener Veröffentlichungen, folgten die Anspruchsgruppen den Medien als vermeintliche Watch-Dogs und bewerteten beide Konzerne 2020 vergleichsweise schlecht.

Wie sehr Wahrnehmungen anstelle von Fakten entscheiden, zeigt sich auch am Beispiel der Deutschen Post DHL, die ebenfalls ihr Geschäftsmodell zwischen 2018 und 2020 nicht grundlegend verändert hat. Allerdings profitierte die Deutsche Post DHL Group einerseits von der Verlässlichkeit der Paketzusteller:innen während der Corona-Pandemie, andererseits von einem hervorragenden Management öffentlicher, medial vermittelter Wahrnehmungen. Letztere sind für die Deutsche Post DHL von großer Wichtigkeit, denn reputationsrelevante Merkmale (wie etwa die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter:innen) sind persönlich meist nur schwer beurteilbar. Berichte über pandemiebedingte Bonuszahlungen an die Mitarbeiter:innen des Unternehmens, Testimonials in bedeutenden deutschsprachigen Tageszeitungen vom Vorstandsvorsitzenden Frank Appel höchstpersönlich sowie Einschätzungen zur Innovationskraft des Unternehmens machten es mitunter aber möglich, dass die Deutsche Post 2020 wieder ganz vorne mitspielt und aufgrund erheblicher Verbesserungen in der wahrgenommenen Kompetenz und Sympathie erneut auf einem Spitzenplatz im nationalen und internationalen Reputationsvergleich steht. ///

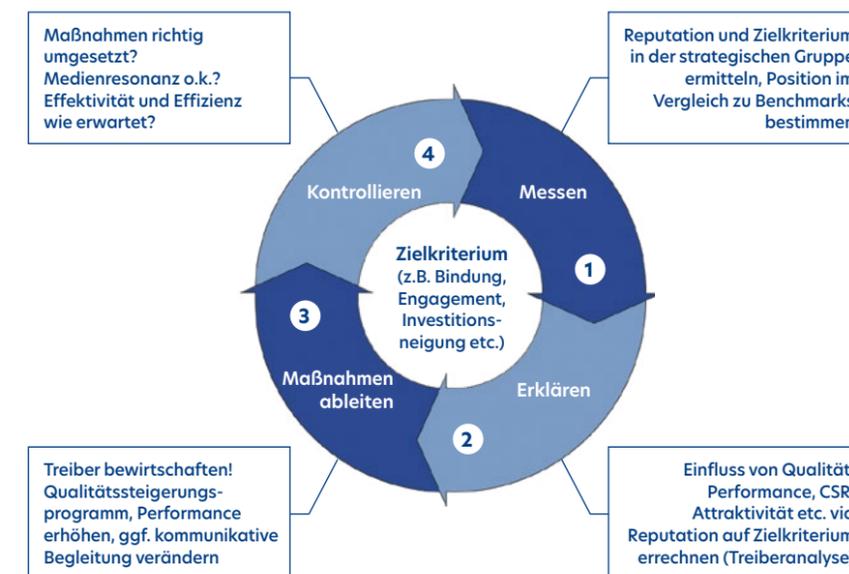


Abbildung 3: Reputationsmanagement-Zyklus in vier Schritten

## Predicting earnings management with qualitative disclosures

This research project provides a new approach to predicting earnings management by using a text-based classification model on annual statements.

→ Imagine you are the CEO of a company. Would you be willing to give up value in exchange for smoothed earnings? Eighty percent of top executives surveyed by John Graham and co-authors would consent to this trade-off. These executives believe the stock market values predictability in the form of smooth earnings. For this and further reasons, executives have an incentive to manage the firm's earnings. They can make use of the flexibility offered by standard accounting principles. These, for example, allow for some freedom in estimating a company's pension reserves. Lower reserves would increase earnings, higher reserves would have the opposite effect. At the same time, analysts, customers, and lenders rely on firm reports to make decisions regarding a company. Detecting earnings management is thus a concern for company stakeholders and regulators. This research project by Johannes Jaspersen, Andreas Richter, and Sandra Zoller provides a new approach to predicting earnings management by using a text-based classification model on annual statements. The study shows that qualitative disclosures in the form of executive statements in annual

reports can predict earnings management. This finding implies that executives cannot remove all subliminal messages from them. The results demonstrate that qualitative disclosures can be helpful for learning about the accounting choices of companies.

The study uses the qualitative statements made in companies' annual reports to provide a new approach to predicting earnings management. Qualitative disclosures contain a wealth of information and provide executives with more opportunities to exercise discretion than quantitative disclosures such as balance sheets. It is thus possible that such disclosures contain information pertaining to the earnings management of the firm. Even though managers may not intend to disclose such information, previous research in other contexts has shown that the subtext of qualitative statements might nevertheless include it. In a first step, the study uses supervised machine learning techniques to calibrate a text-based classification model on qualitative disclosures in annual statements. In a second step, the study enriches these models by also using financial disclosures as predictors.

In the analysis, the paper uses detailed financial filings by property and casualty insurance companies and matches them with Management's Discussion and Analysis (MD&A) filings. The insurance industry offers a precise measure of earnings management, the so-called reserve error. Insurers need to create balance sheet reserves for unresolved losses of all insurance contracts they have in their books. Over the course of time, these reserves are used to cover losses from the insurance contracts. The annual reports of insurers reveal how the reserves have developed over time, that is, whether the company has put adequate money aside when the reserves were formed initially. This makes the extent of over- or underreserving directly observable. The study develops a classification model to predict whether a company is over- or underreserving. To achieve the highest prediction performance, the researchers begin with a search for the best classification model in a broad set of models proposed by the literature. Subsequently, they fine-tune the most promising model candidates. To ensure validity, they use a cross-validation approach throughout the model selection.

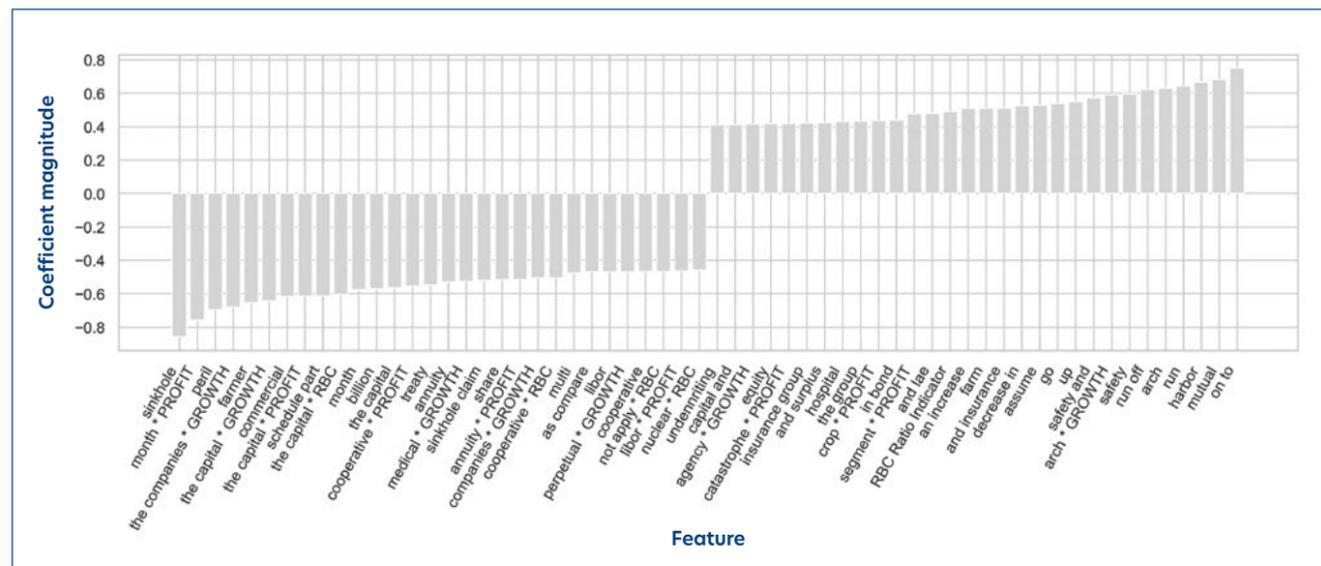


Figure 1: Most important feature coefficients in the prediction model with MD&A and financial indicators. The figure shows features with the 30 largest and the 30 smallest coefficients for classification model for over- and underreserving. Features with negative coefficients are indicative of underreserving while features with positive coefficients are indicative of overreserving.



The paper is available on SSRN:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=373220](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=373220)

That means, at each step some firms are excluded and are only used to assess how well each interim model predicts earnings management. Lastly, the paper evaluates the final classification model on data, which is new to the model (the so-called hold-out test sample). This test sample of firms was put aside in the beginning of the model search. This makes the study able to evaluate how well the model performs on unseen data, which is crucial for a good prediction model.

The research results confirm that the qualitative disclosures published by a company are indicative of that company's earnings management. Prediction quality increases further when financial indicators are used in addition to the qualitative information. In this empirical setting, the researchers find that using the information from the MD&A sections and financial indicators helps to predict the sign of the insurers' reserve error with an accuracy of 68 to 70 percent, depending on the final model employed. To examine how the model creates the prediction, the study inspects the most important features in the model as shown in Figure 1. Some words that indicate financial threats, such as „peril“ or „sinkhole“ have strong

negative coefficients and are thus indicative of underreserving. On the contrary, expressions for safety and forward-looking statements have strong positive coefficients indicating overreserving. (Figure 1)

The study demonstrates the utility of MD&A sections and, more generally, of qualitative disclosures for learning about a company's accounting choices. Executives have no interest to reveal any indication of earnings management – be it in quantitative or qualitative disclosure. The fact that the study's model does render predictions based on qualitative information shows that managers are unsuccessful in their likely attempt to remove hints to earnings management from their qualitative disclosures.

The classification model presents a tool for practitioners to obtain information on a company's earnings management early. The model indicates the potential direction of the earnings management immediately after the financial disclosure. This is opposed to conventional calculations of earnings management, which often require a considerable time delay. The reserve error calculations for insurance companies, for example, have a time lag of five or more years.

This research project also provides a methodological contribution to the use of machine learning in finance and accounting research. It tests different ways of combining text-based information with quantitative disclosures. This includes a method that embeds the qualitative information in the economic context of the firm. Here, the paper allows qualitative disclosures to have different meanings depending on the financial situation of the analyzed company. Previous literature that combines qualitative and quantitative information deploys only qualitative information in the machine learning protocol and then uses the protocol's prediction in conjunction with quantitative information. Since the protocol's prediction aggregates the information provided by the words used in the qualitative disclosures, such a procedure can only bestow a fixed meaning on a single word, which is less flexible than the approach developed here. The results demonstrate that the integrated analysis of qualitative and quantitative information in a machine learning model leads to better predictions than the previously used approaches. //

Johannes Jaspersen, Andreas Richter & Sandra Zoller

## Weiterlesen im kostenpflichtigen Abonnement? Forschungsprojekt zu Bezahlschranken auf Nachrichtenwebseiten

→ Das vom LMU Management Alumni-Netzwerk geförderte Forschungsprojekt „Digital Paywalls – User Behavior and System Design“ beschäftigt sich mit der Ausgestaltung von Bezahlschranken und deren Einfluss auf das Nutzungsverhalten von Leserinnen und Lesern auf Nachrichtenwebseiten.

Stellen Sie sich vor, Sie scrollen über die Startseite eines Nachrichtenportals, lesen einen interessanten Teaser und klicken darauf, um den vollständigen Artikel zu lesen. Nach dem Laden des Artikels wird Ihnen jedoch nicht der gewünschte Text, sondern eine Aufforderung zum Einloggen oder zum Abschluss eines Abonnements angezeigt. Wenn Ihnen dieses Szenario bekannt vorkommt, dann sind Sie in der Vergangenheit schon einmal einer Bezahlschranke begegnet. Inzwischen setzen immer mehr Nachrichtenwebseiten solche Systeme ein, um mit ihrem Angebot zahlende Kundinnen und Kunden zu gewinnen.

Dies war jedoch nicht immer so. Ein großer Teil der Zeitungsverlage glaubte zunächst, eine ausschließlich werbefinanzierte Veröffentlichung von Inhalten im Internet wäre erfolgsversprechend. Die digitale Transformation, welche die Medienindustrie als eine der ersten Branchen erfasste, widerlegte diese Hoffnung jedoch nach und nach. Insbesondere für Verlage von Tageszeitungen und Nachrichtenmagazinen erwiesen sich die digitalen Werbeumsätze als zu gering, um den Rückgang der Umsätze aus dem traditionellen Printgeschäft zu kompensieren. Zudem erschwerte sich im Zuge der wachsenden Dominanz von großen Internetplattformen im digitalen Werbemarkt die Generierung von Werbeerlösen auf diesen Kanälen zunehmend. Deshalb gewinnen Erlöse durch den direkten Verkauf von digitalen Inhalten mehr und mehr an Bedeutung. Laut einer Studie des „Reuters Institute for the Study of Journalism“ setzte bereits 2019 die Mehrheit der großen europäischen und amerikanischen Zeitungsverlage Bezahlschranken auf ihren digitalen Kanälen ein, um die Inhalte zu finanzieren.

Die Kernfunktionen einer Bezahlschranke bestehen darin, kostenlose von kostenpflichtigen Inhalten zu unterscheiden und zu bestimmen, ob jemand auf die kostenpflichtigen Inhalte zugreifen darf oder nicht (siehe Abbildung 1).

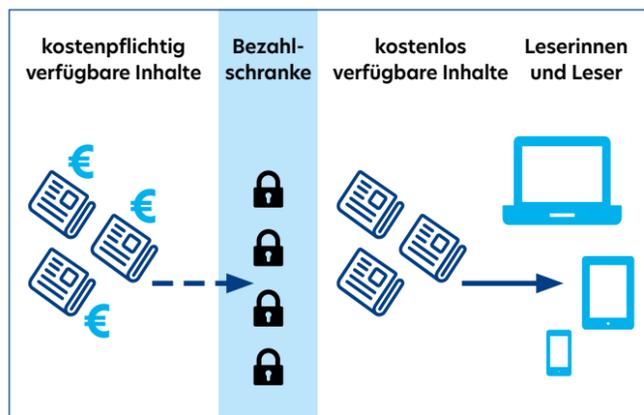


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Bezahlschranke

Bezahlschranken können zu diesen Zwecken auf sehr unterschiedliche Art und Weise konfiguriert werden. Die beiden bekanntesten Konfigurationen ermöglichen es den Zeitungsverlagen zeitgleich kostenlose und kostenpflichtige Inhalte auf den digitalen Kanälen anzubieten. Die „Metered Paywall“ beschränkt die Menge an kostenlosen Artikeln, zum Beispiel zehn Artikel pro Monat, überlässt den Webseitenbesucherinnen und -besuchern jedoch die Wahlfreiheit unter allen Inhalten. Im Gegensatz dazu wählt bei der „Premium Paywall“ die Redaktion des Nachrichtenverlags bestimmte kostenpflichtige Artikel aus, welche nur von zahlenden Leserinnen und Lesern konsumiert werden können. Neben der Identifikation und Steuerung der Bezahlschranke sind jedoch auch die resultierenden Auswirkungen auf das Verhalten der Leserinnen und Lesern vielschichtig. Während Bezahlschranken die digitalen Verkaufserlöse erhöhen, verringern sie die Reichweite und damit einhergehende Werbeerlöse auf der Webseite. Führt ein Nachrichtenverlag eine Bezahlschranke auf seinen digitalen Kanälen ein, verlangsamt dies jedoch auch das Schrumpfen der gedruckten Auflage.

An dieser Stelle setzt ein vom Alumni-Netzwerk „LMU Management Alumni“ gefördertes Forschungsprojekt unter der Leitung der Nachwuchswissenschaftler Dr. Benedikt Berger (Institut für Digitales Management und Neue Medien, ehemals Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Professor Thomas Hess) und Dr. Lucas Stich (Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte, Professor Martin Spann) an (siehe Abbildung 2). Gemeinsam mit Robert Rußell, der seine Dissertation im Rahmen des Forschungsprojekts anstrebt, haben sie sich zum Ziel gesetzt, den Einfluss der Konfiguration von Bezahlschranken auf das Nutzerverhalten vor und nach der Kaufentscheidung besser zu verstehen. Dabei ist das Projektteam in vier Schritten vorgegangen.

Zunächst hat das Team die technologischen Funktionalitäten und die daraus resultierenden Konfigurationsmöglichkeiten von Bezahlschranken erarbeitet. Aufbauend auf dieser Grundlage wurde die Auswirkung von Bezahlschranken-Konfigurationen auf die Konversionsneigung der Leserinnen und Lesern in zwei empirischen Studien untersucht. Zum einen konnte das Team im Rahmen eines Online-Experiments zwei gegensätzliche psychologische Mechanismen identifizieren, welche die Wirkung der Bezahlschranken-Konfigurationen auf das Interesse an zahlungspflichtigen Inhalten erklären. Durch die Einschränkung an kostenlosen Inhalten wird Reaktanz und Unsicherheit, ob das gesamte Angebot an digitalen Inhalten den Präferenzen der Leserinnen und Leser entspricht, hervorgerufen. Zum anderen verdeutlichen die Ergebnisse einer Conjoint-Analyse, welchen Einfluss verschiedene Konfigurationsparameter der Bezahlschranke auf die Wertdiskrepanz zwischen den kostenlosen und den kostenpflichtigen Inhalten haben. Neben der Auswahl- und Mengenbeschränkung an kostenlosen Inhalten wurde hierzu der Preis des Abonnements und die Werbung auf der Nachrichtenwebseite einbezogen. In einer aktuellen Studie untersucht das Team die Auswirkungen der Änderung der Bezahlschranken-Konfiguration einer großen amerikanischen Nachrichtenwebseite im Rahmen eines Feldexperiments. Die identifizierten



Abbildung 2: Das Forschungsteam bestehend aus Dr. Lucas Stich, Robert Rußell und Dr. Benedikt Berger

Effekte der Bezahlschranke auf das Verhalten von Millionen von Nutzerinnen und Nutzern werden gerne geteilt, sobald es eine veröffentlichte Version dieser Studie gibt. Die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt zu Bezahlschranken auf Nachrichtenwebseiten wurden bereits in einem Zeitschriftenbeitrag publiziert und auf zwei internationalen Konferenzen vorgestellt.

Insgesamt ermöglicht die dreijährige Förderung des Forschungsprojekts durch das Alumni-Netzwerk „LMU Management Alumni“ nicht nur neue wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern auch eine fruchtbare institutsübergreifende Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen Wirtschaftsinformatik und Marketing. Alle Projektbeteiligten danken „LMU Management Alumni“ dafür sehr herzlich.

///

Robert Rußell, Benedikt Berger & Lucas Stich



Links zu den Studien:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-020-00632-5>

Autoren der Studie: Robert Rußell, Lucas Stich, Benedikt Berger, Martin Spann, Thomas Hess (alle LMU)



[https://aisel.aisnet.org/icis2020/user\\_behaviors/user\\_behaviors/6/](https://aisel.aisnet.org/icis2020/user_behaviors/user_behaviors/6/)

Autoren der Studie: Robert Rußell, Lucas Stich, Benedikt Berger, Martin Spann, Thomas Hess (alle LMU)



[https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rp/105/](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/105/)

Autor der Studie: Robert Rußell (LMU)



## European Expert Network on the Economics of Education (EENEE)

→ EENEE ist ein europäisches Netzwerk von 30 führenden Expert:innen im Bereich der Bildungsökonomie, die mit ihrem Wissen alle 27 EU-Mitgliedstaaten sowie die Schweiz, Großbritannien, die Türkei und den westlichen Balkan abdecken. Professor Samuel Mühlemann ist seit 2021 Mitglied von EENEE und Experte für Deutschland und die Schweiz. Die EENEE hat das Mandat, Wissen zu ökonomischen Aspekten der Aus- und Weiterbildung zu vermitteln und zu verbreiten, und die Europäische Kommission durch Politikberatung zu unterstützen. Dadurch sollen bildungspolitische Entscheide unter Einbezug von ökonomischen Aspekten verbessert werden. Das Netzwerk wurde auf Initiative der Europäischen Kommission (Generaldirektion Bildung und Kultur) gegründet, ist mittlerweile in der 4. Phase (2021–2024) und wird derzeit von PPMI koordiniert und durch das Erasmus+ Programm finanziert.

Das Netzwerk war in den ersten Monaten bereits sehr aktiv, da die globale Pandemie insbesondere auch die Aus- und Weiterbildung vor große Herausforderungen stellt. Unter anderem hat Professor Samuel Mühlemann als Antwort auf eine Ad-hoc-Anfrage der Europäischen Kommission einen Beitrag zum Einfluss von COVID-19 auf die Berufsausbildung in Europa verfasst (Mühlemann 2021). Es zeigte sich, dass die Effekte der Pandemie sehr heterogen waren. Während in der Schweiz kaum negative Effekte spürbar waren, reduzierte sich die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden in Deutschland aufgrund der Krise um fast 9 %, und auch in Österreich wurde der Ausbildungsmarkt stark negativ beeinflusst. ///

Samuel Mühlemann



Weiterführende Informationen zu EENEE:  
[www.eenee.eu](http://www.eenee.eu)



Literatur:

Mühlemann, S. (2021). EENEE Ad hoc Report: The Impact of COVID-19 on Apprenticeship Markets. <https://eenee.eu/en/resources/library/the-impact-of-covid-19-on-apprenticeship-markets/>

Muehleemann, S. & S. C. Wolter (forthcoming). Business Cycles and Apprenticeships. Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance. Oxford University Press.

doi: 10.1093/acrefore/9780190625979.013.655

## Die Suche nach dem perfekten Preis: Verbraucherreaktionen auf personalisierte Preisdiskriminierung im Online-Handel

→ Der technologische Fortschritt und das Internet haben die Beschaffung und Verbreitung von Informationen sowohl für Käufer als auch für Verkäufer deutlich erleichtert. Für Konsumenten haben sich praktische Vorteile ergeben, beispielsweise können Produkte, Anbieter und letztlich auch Preise vergleichsweise einfach abgeglichen werden. Aus Unternehmenssicht ergeben sich gleichermaßen neue Möglichkeiten, die unter anderem eine Vielzahl von Preisgestaltungsstrategien ermöglichen, die bisweilen im Verbraucherbereich nicht kosteneffektiv waren.

Das *Dynamic Pricing* ist eine der zentralen Preisgestaltungsstrategien, mit der Unternehmen versuchen, die heterogenen Zahlungsbereitschaften der Kunden abzuschöpfen, um so den Unternehmensgewinn langfristig zu steigern. Dynamic Pricing ist einer Vielzahl an Verbrauchern aus der Flug- und Tourismusbranche geläufig und vertraut. Die Preise verändern sich hierbei basierend auf dem Angebot und der Nachfrage sowie in Abhängigkeit zum Zeitpunkt des Kaufs.

Während sich die Preise beim Dynamic Pricing eher durch externe Gegebenheiten ändern, können Unternehmen ihren Kunden auch individuelle Preise anbieten, indem sie durch die Analyse von Kundeninformationen die Strategie der *personalisierten Preisdiskriminierung* verfolgen. Kundendaten, die z.B. durch Registrierungen, Social Media Plattformen, Kaufhistorien und Suchverläufen generiert und gespeichert werden, können somit genutzt werden, um einzelne Kunden zu identifizieren. Der technologische Fortschritt sowie die Weiterentwicklung von Computerchips und Speicherkapazitäten tragen maßgeblich dazu bei, dass Kundendaten in Echtzeit ausgewertet werden können, sodass diese für die personalisierte Preisdiskriminierung verwendet werden können. Mithilfe dieser Daten können Unternehmen im Idealfall die Zahlungsbereitschaft eines individuellen Kunden bestimmen und folglich abschöpfen.

Betrachtet man den Preis als Gewinnhebel, birgt der Einsatz personalisierter Preise zur Erhöhung des Gesamtpreisniveaus in einem Online-Shop ein enormes Potenzial für Unternehmen. Um das oben genannte Potenzial in Zahlen zu fassen: Als Faustregel kann gelten, dass die Erhöhung des durchschnittlichen Preisniveaus um nur 1 % bei konstantem Output zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses um rund 11 % führt. Personalisierte Preisdiskriminierung kann somit in beachtlichem Maße zum Geschäftserfolg eines Unternehmens beitragen.

Es macht also den Anschein, dass Unternehmen in großem Maße von der Digitalisierung und der dadurch ermöglichten personalisierten Preisdiskriminierung profitieren. Betrachtet man diese Situation aus der Perspektive der Kunden, kann sie jedoch auch ernsthafte Probleme für Unternehmen verursachen. Amazon ist hierfür ein beliebtes Beispiel. Vor 20 Jahren gehörte Amazon zu den ersten Unternehmen, die DVDs zu personalisierten Preisen verkauften. Kurz darauf sah sich Amazon mit dem Vorwurf konfrontiert, Bestandskunden mittels Cookies zu identifizieren und das bisherige Kaufverhalten eines Kunden auszuwerten, um die Preise für eine DVD zwischen treuen Kunden und Neukunden zu differenzieren. Als die Verbraucher von den Preisstrategien Amazons erfuhren, wurden ihre Beschwerden umgehend auch von den Medien aufgegriffen. Die entsprechend negative Medienberichterstattung führte in der Folge dazu, dass Amazon die Preisdiskriminierung einstellte, um negativen Konsequenzen entgegenzuwirken.

Das Beispiel von Amazon führt vor Augen, dass Unternehmen vor einem Dilemma stehen: Während datenbasierte Preisdiskriminierung die Profitabilität erhöhen kann, kann sie gleichermaßen Kunden abschrecken und verärgern, da sie jene Strategie als unfair wahrnehmen.

Aus der Forschung im Bereich Marketing und Pricing weiß man bereits, dass die Akzeptanz eines Preises maßgeblich von dessen wahrgenommener Fairness abhängt. Empfinden Konsumenten eine vom Unternehmen gewählte Preissetzungspraxis als unfair, reagieren sie dementsprechend mit negativen Einstellungen und negativem Verhalten dem Unternehmen gegenüber. Wahrgenommene Unfairness führt zu Misstrauen und verminderter Kaufabsicht – sowohl im stationären als auch im Online-Handel. Darüber hinaus fördert eine wahrgenommene Preisungerechtigkeit die Abwanderung zu anderen Anbietern und die Verbreitung negativer Mundpropaganda.

Die Wahrnehmung von Preisfairness wurde in der Marketing- und Wirtschaftsliteratur in verschiedenen Kontexten bereits ausgiebig diskutiert. Da die Bedeutung von Preisdiskriminierung mit der technologischen Entwicklung weiter zugenommen hat, untersucht ein neuer Forschungszweig die Auswirkungen von Preisdiskriminierungsaktiken im Online-Kontext. Allerdings haben existierende Studien die Auswirkungen von Preisdiskriminierung nur eindimensional betrachtet, indem sie sich hauptsächlich auf Kunden konzentrierten, die durch eine bestimmte Preisdiskriminierungstaktik benachteiligt werden und somit einen höheren Preis zahlten. Um die Effekte und die damit verbundenen Implikationen für das Konsumentenverhalten ganzheitlich zu verstehen, müssen die Veränderungen in den Einstellungen und im Verhalten sowohl der benachteiligten als auch der begünstigten Kunden untersucht werden. Darüber hinaus konzentrierte sich die bisherige Forschung weitgehend auf die auf dem Kaufzeitpunkt und der Kaufhäufigkeit basierende Preisdiskriminierung und schenkte anderen innovativen Diskriminierungsansätzen wie personalisierten Preistaktiken unter Verwendung der Käuferidentifikation wenig Aufmerksamkeit. Empirische Erkenntnisse über die Reaktionen von Konsumenten auf innovative Preisgestaltungspraktiken, die auf persönlichen Informationen basieren, sind rar. Unsere Studie ist somit eine der ersten, die empirische Belege dafür liefert, wie sowohl begünstigte als auch benachteiligte Kunden auf personalisierte Preisgestaltung reagieren und welcher Mechanismus dem Verhalten zugrunde liegt.

Wir zeigen, dass Konsumenten unabhängig davon, ob sie von einer personalisierten Preisgestaltung profitieren oder nicht, mit im Vergleich zu einer einheitlichen Preisgestaltung weniger günstigen Verhaltensweise (z.B. Kaufabsicht) reagieren. Der Grund für dieses kontra-intuitive Ergebnis liegt in der Preis-Unfairness, die bei personalisiertem Pricing zumindest im Moment noch relativ hoch wahrgenommen wird. Die Sensibilität der Informationen, die zur Personalisierung der Preise verwendet werden, spielt dagegen nur eine untergeordnete Rolle.

Auch Praktiker können von diesen Erkenntnissen profitieren: Sie müssen Veränderungen in der Loyalität in ihre Simulationen einbeziehen, anstatt sich nur auf Margenberechnungen zu konzentrieren, die sich aus unterschiedlichen Preisen ergeben – zumindest solange, bis sich Konsumenten an die neuen Taktiken gewöhnt haben und dann die wahrgenommene Unfairness auf das Niveau anderer Preissetzungsmechanismen fällt. ///

Louisa Weritz

## Verbesserung der Luftqualität in München durch Pandemiebekämpfung

→ Während uns COVID-19 seit über einem Jahr in Atem hält, wurden zahlreiche Maßnahmen eingeführt, um die Pandemie einzudämmen. Diese reichen von „social distancing“ und dem Tragen von Masken bis hin zu strengem Lockdown. In Bayern wurde am 16. März 2020 der Katastrophenfall erklärt, es wurden Schulen und Kitas geschlossen sowie Einzelhandel, Krankenhausbesuche und Gastronomie eingeschränkt.

Diese Maßnahmen hatten den gewünschten Effekt, denn die Anzahl der Neuinfektionen sank. Darüber hinaus führten die Maßnahmen auch zu einer Reduktion des Verkehrsaufkommens in München (z.B. Google, 2020). Die durch Verkehr verursachte Luftverschmutzung hat schwerwiegende Gesundheitsfolgen wie eine höhere Mortalität oder die Zunahme von kardiovaskulären und Atemwegserkrankungen (Brunekreef & Holgate, 2002). Darüber hinaus trägt sie maßgeblich zum Klimawandel bei.

Die Einführung der COVID-19-Maßnahmen bot die einzigartige Möglichkeit, deren Einfluss auf die Luftverschmutzung anhand eines natürlichen Experiments zu untersuchen. Burns und Koautoren (2021), unter Beteiligung des Instituts für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen, machten sich dies zunutze. Sie zeigten anhand zweier quasi-experimenteller Ansätze, dass die Maßnahmen besonders in Gebieten mit hohem Verkehrsaufkommen zu einer Verbesserung der Luftqualität führten. Dabei waren die Ergebnisse jedoch von der Festlegung des Interventionszeitraums abhängig.

Die Implikationen dieser Studienergebnisse sind naheliegend. Verkehrsbeschränkungen können die Belastung der Umwelt reduzieren und durch die Verbesserung der Luftqualität auch erheblichen Einfluss auf die Gesundheit haben. ///

Adriana König & Reiner Leidl



### Referenzen:

- Brunekreef, B., & Holgate, S. T. (2002). Air pollution and health. *The Lancet*, 360(9341), 1233-1242.
- Burns, J., Hoffmann, S., Kurz, C., Laxy, M., Polus, S., & Rehfuess, E. (2021). COVID-19 mitigation measures and nitrogen dioxide—A quasi-experimental study of air quality in Munich, Germany. *Atmospheric Environment*, 246, 118089. doi:10.1016/j.atmosenv.2020.118089
- GOOGLE. Google; Munich: 2020. COVID-19 Community Mobility Report.



## Changing the Fashion of Change-Management – Digitale Innovationen zur Unterstützung von organisationalem Wandel

→ „70 % aller Veränderungsprojekte in Unternehmen scheitern!“ (Nohria & Beer, 2000). Derartige Aussagen und Schlagzeilen in Bezug auf das Change-Management von Unternehmen sind häufig zu lesen und daher fast schon an der Tagesordnung. Wenn gleich die geringe Erfolgsquote von Veränderungsprojekten in der akademischen Literatur zwar durchaus umstritten ist und keine überzeugende empirische Evidenz zu dieser Prozentzahl besteht (siehe Hughes, 2011), so ist es allerdings nicht von der Hand zu weisen, dass viele Veränderungsprojekte in der Praxis hinter ihren Erwartungen zurückbleiben (Bucy, Hall, & Yakola, 2016). Das Change-Management „passt“ oftmals einfach nicht wie angegossen.

Stetige Veränderung in Unternehmen ist – gerade auch in Zeiten der „VUCA World“, d.h. einer von Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Ambiguität (ambiguity) geprägten Welt – omnipräsent und notwendig, um mit Megatrends, wie dem demographischen Wandel, der Globalisierung und Digitalisierung bzw. technologischen Innovationen Schritt zu halten und die eigene Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Wenngleich sich die Managementforschung kontinuierlich mit Veränderungsgestaltung beschäftigt hat, so schwebt die geringe Erfolgsquote von Veränderungsprojekten weiterhin wie ein Damoklesschwert über Unternehmen. Veränderung kann ganz allgemein als Prozess verstanden werden, durch welchen eine Organisation von einem gegenwärtigen Zustand in einen zukünftig gewünschten Zustand übergeht (Harigopal, 2006; Hayes, 2014). Trotz theoretischer Expertise und hilfreicher Modelle zur Gestaltung von Veränderungsprozessen – angefangen beim 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (1947) bis zum allseits bekannten 8-Stufen-Modell von John Kotter (1995) – als auch Handlungsempfehlungen seitens verschiedener Beratungsfirmen, sind die Gründe für den ausbleibenden Erfolg von angestoßenen Veränderungsprojekten vielfältig und unzureichend geklärt.

Die identifizierten Hürden für erfolgreichen Wandel können strategischer (z.B. mangelhafte Führung und Unterstützung), struktureller (z.B. fehlende Ressourcen), kontextueller (z.B. Unternehmenskultur)

und prozeduraler Art (z.B. unzureichende Kommunikation) sein. Hierbei kommt vor allem der menschlichen Seite des Wandels – d.h. die konstante Aufmerksamkeit für die von der Veränderung betroffenen Individuen, um beispielsweise Widerstände zu verringern und das Commitment zu erhöhen – eine besondere Bedeutung zu (Mosadeghrad & Ansarian, 2014). Das Verständnis darüber, dass sich Unternehmen nur „mit“ und „durch“ die betroffenen Stakeholder, wie beispielsweise Mitarbeiter:innen, verändern können und nicht nachhaltig „gegen“ sie (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011), führt zum erklärten Ziel eines individuell „maßgeschneiderten“ Veränderungsprozesses. Die aktive Einbindung von Mitarbeitenden kann die Erfolgchancen erhöhen und dies erfordert eine individuelle Ansprache und Unterstützung. Da alle Mitarbeitenden ganz persönliche Bedürfnisse innerhalb der Veränderung haben, ist die „Maßanfertigung“ der Change-Management-Methoden zielführend. Doch auch trotz dieses Wissens werden die meisten Veränderungsmaßnahmen (z.B. Kommunikation) häufig einheitlich für eine diverse Belegschaft ausgerollt, ohne deren Heterogenität ausreichend zu berücksichtigen.

**Es wird demnach ersichtlich, dass wir weg von einem starren, wenig flexiblen und uniformen hin zu einem dynamischen, flexiblen und maßgeschneiderten Change Management gelangen müssen.**

„Maßanzug“ statt „von der Stange“ für das Change-Management ist gefragt. „Individuell“ ist somit das Gebot der Stunde, denn nicht nur die Anforderungen an ein und Bedürfnisse in einem Veränderungsprojekt sind divers, sondern auch die Veränderungsprojekte an sich unterscheiden sich in erheblichem Maße. Die Bandbreite reicht von der Implementierung einer neuen Unternehmensstrategie, über kulturellen Wandel bis hin zur Einführung von neuen Technologien. Die Inhalte der Veränderungen sowie deren Ziele unterscheiden sich erheblich und steigern damit die Schwierigkeit, Patentrezepte zu entwickeln. Die verschiedenen Arten von Veränderungen erfordern unterschiedliche Prozesse und

fokussieren daher verschiedene Methoden, welche allerdings aufgrund der wachsenden Herausforderungen nicht immer den gewünschten Erfolg erzielen. Ähnliches ist auch für die bestehenden Methoden in Bezug auf die „menschliche Seite“ von Veränderung zu verzeichnen, da eine erfolgsfördernde Einbindung der Mitarbeitenden häufig ausbleibt. Das Change-Management scheint festgefahren in starren „one-size-fits-all“ Methoden. „Haute Couture“ statt „Einheitsgröße“ lautet folglich das neue Credo.

**Es ist daher an der Zeit, das Change-Management neu zu denken und neue Wege zu gehen (Jick & Sturtevant, 2017). Ganz im Sinne von „Changing the Fashion of Change Management“. Zeit für etwas Neues in unseren Change-Management „Kleiderschränken“. Sind Sie bereit, die „Maßkonfektion“ des Change-Managements zu „designen“?**

Das aktuelle „Trendpiece der Saison“? Das sind vor allem die digitalen Innovationen, also Produkte oder Prozesse, die als neu und signifikant anders wahrgenommen und durch digitale Technologien (u.a. Social Media, Mobile, Analytics, Embedded Devices) ermöglicht werden (u.a. Fichman et al. 2014). Diese digitalen Innovationen tangieren nicht nur die Arbeitswelt im Allgemeinen, sondern auch das Change-Management im Speziellen auf eine Art und Weise, wie sie vor einem Jahrzehnt noch schwer vorstellbar war (Barley, Bechky, & Milliken, 2017) und führen letztendlich dazu, dass sich auch Organisationen diesen Entwicklungen nicht verschließen können.

In der Unternehmenspraxis sehen wir bereits erste „Fittings“ von neuen „Change-Management Entwürfen“. Darüber hinaus ist eine wachsende Zahl an Start-ups zu verzeichnen, die ihr Geschäftsmodell rund um die Schnittstelle von Change-Management und digitalen Innovationen entwickelt haben. Wir bezeichnen die Kollektion dieser digitalen Lösungen als *DIOW*, d.h. als „Digitale Innovationen für Organisationalen Wandel“. Das übergreifende Ziel dieser digitalen Lösungen ist es, das Change-Management zu unterstützen, Handlungsspielräume und Kompetenzen für die beteiligten

Stakeholder zu erweitern und eine bessere „Passform“ der Maßnahmen zu schaffen.

**Doch wie sehen nun konkrete DIOW aus?**

Das Unternehmen *humu*, welches von einem ehemaligen Personalchef von Google gegründet wurde, entwickelt Lösungen, die mithilfe von Mitarbeiterfeedbackdaten automatisch digital-personalisierte „Nudges“ (dt. Schubs, Denkanstoß) generieren, um Mitarbeiter:innen individuell und dadurch effektiv im Veränderungsprozess zu begleiten. Im Bereich des „Cultural Change“ ist beispielsweise das Münchner Unternehmen *Culturizer* aktiv und bietet digitale Lösungen zur Begleitung kultureller Veränderungsprozesse an, indem der Schwerpunkt auf der Führung von Teams durch einen digital-erweiterten und unterstützten Dialogprozess liegt. Damit soll die Organisationskultur besser visualisiert und diskutiert werden können, mit dem Ziel, dass die beteiligten Stakeholder gemeinsam an kulturellen Themen arbeiten können. Ein weiteres spannendes Beispiel ist *pulseshift*. Das aus ehemaligen SAP-Mitarbeitern hervorgegangene Unternehmen verspricht Führungskräften durch neueste „People Analytics“-Verfahren eine gezielte Ableitung von Maßnahmen für das Veränderungsprojekt zu ermöglichen und damit die effektive Steuerung der Veränderung zu verbessern. Die zugrundeliegende Idee ist, automatisierte und maßgeschneiderte Umfragen zu nutzen, die in Echtzeit analysiert werden. Damit können die jeweiligen Führungskräfte dynamisch auf Widerstände oder Probleme reagieren.

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass DIOW versuchen, das Change-Management „individueller“, „maßgeschneiderter“ und „dynamischer“ zu gestalten und an verschiedenen Stufen innerhalb des Veränderungsprozesses anzusetzen. So können beispielsweise Führungskräfte in ihren Funktionen und Aufgaben während der Veränderung unterstützt werden, als auch Mitarbeiter:innen passgenau begleitet werden. Kurz gesagt, DIOW versprechen zum einen eine breite, aber maßgeschneiderte Partizipation und Befähigung für die beteiligten Stakeholder zu ermöglichen und zum anderen einen hochflexiblen, datengesteuerten



ten Veränderungsprozess mit dynamischen Anpassungsmöglichkeiten. Zudem wird ersichtlich, dass digitale Innovationen bereits in der Praxis angelangt sind und damit auch weitreichende Auswirkungen auf das Change-Management selbst haben. Allerdings mangelt es aus Forschungssicht an systematischen Erkenntnissen zur Wirksamkeit von DIOW und es existieren kaum fundierte Orientierungshilfen aus der Wissenschaft zur Einführung und Nutzung von DIOW.

**Wir am ILO (Institut für Leadership und Organization) wollen dies ändern, da wir denken, dass DIOW kein vorübergehender Modetrend sind. Werden DIOW der (neue) Klassiker in den Change-Management-„Kleiderschränken“?**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir wenig über die derzeit verwendeten Arten von DIOW wissen, wie Führungskräfte sie verwenden, wann Mitarbeiter:innen sie akzeptieren und wie wir beurteilen können, ob der Einsatz von DIOW den Veränderungserfolg erhöhen kann. Daher möchten wir uns am ILO gemeinsam mit Kooperationspartnern aus der Praxis auf Feldforschung begeben, um Theorie und Praxis nicht nur besser zu verknüpfen, sondern beiden Seiten neue Impulse zu verleihen und das Change-Management im digitalen Zeitalter neu zu denken. ///

Saskia Hasreiter, Rouven Kanitz & Martin Hoegl



Referenzen:

- Barley, S., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. 2017. The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2): 111-115.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. 2006. On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2): 182-206.
- Bucy, M., Hall, S., & Yakola, D. 2016. Transformation with a Capital T. McKinsey Quarterly. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/our-insights/transformation-with-a-capital-t>
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. E. 2014. Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2): 329-354.
- Harigopal, K. 2006. Management of organizational change: Leveraging transformation (2nd ed.). New Delhi, India: Sage publications.
- Hayes, J. 2014. The theory and practice of change management (4th ed.). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Jick, T., & Sturtevant, K. 2017. Taking stock of 30 years of change management: Is it time for a reboot?. *Research in Organizational Change and Development*, 25: 33-79.
- Kotter, J. P. 1996. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(3): 59-67.
- Mosadeghrad, A., & Ansarian, M. 2014. Why do organisational change programmes fail?. *International Journal of Strategic Change Management*, 5(3): 189-218.
- Nohria, N., & Beer, M. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(2): 133-141.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. 2011. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461-524.

## Accounting for Transparency

Projekte am Institut für Unternehmensrechnung & Controlling (IUC) sowie am Institut für Rechnungswesen & Wirtschaftsprüfung (RWP)



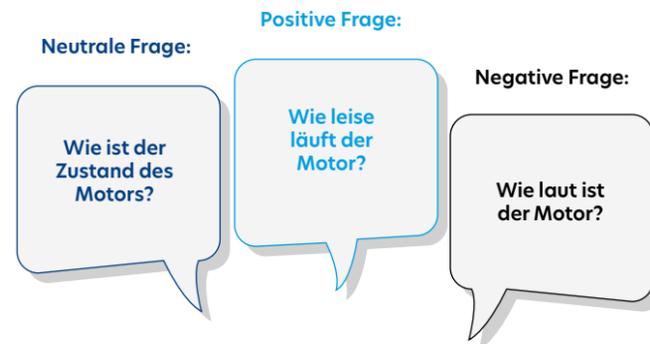
→ Das Institut für Unternehmensrechnung & Controlling (IUC) sowie das Institut für Rechnungswesen & Wirtschaftsprüfung (RWP) sind Teil des durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft geförderten Sonderforschungsbereichs (SFB) „Accounting for Transparency“, einem transregionalen Forschungsverbund von über 80 Wissenschaftler:innen unterschiedlicher Universitäten. In diesem Beitrag möchten wir zwei Projekte vorstellen, die mit der Förderung durch den Sonderforschungsbereich entstanden sind.

**Den richtigen Ton treffen:  
Wie formulieren Finanzanalysten ihre Fragen in  
Konferenzgesprächen, um an Information zu kommen?**  
(Haag, Hofmann, Klausning, Schwaiger)

Aus experimentellen Studien der Verhandlungstheorie wissen wir bereits, dass die Art und Weise wie eine Frage gestellt wird, einen Einfluss darauf hat, wie viele Informationen die gegenüberstehende Person in ihrer Antwort preisgibt.

Hierbei können je nach Formulierung der Frage unterschiedliche Informationen über den Fragenden dem jeweiligen Gegenüber signalisiert werden. Es wird zwischen drei Fragetypen unterschieden: neutrale Fragen, positive Fragen und negative Fragen. Versetzen Sie sich zum Beispiel in die Situation, dass Sie ein gebrauchtes Auto kaufen möchten. Sie stehen nun vor dem Verkäufer und können diesem eine der folgenden drei Fragen stellen, um Informationen über den Zustand des Autos zu erlangen.

Eine neutrale Frage, beispielsweise „Wie ist der Zustand des Autos?“, enthält weder Informationen über den Kenntnisstand des Fragenden noch ein Signal über die Hartnäckigkeit des Fragenden. Positiv gestellte Fragen hingegen signalisieren in der Regel Informationen über den Kenntnisstand des Empfängers, jedoch signalisieren diese keine Hartnäckigkeit. Negativ gestellte Fragen enthalten sowohl Informationen über den Kenntnisstand als auch ein Signal über die Hartnäckigkeit des Fragenden. Diese in der Frage transportierten Signale über den Kenntnisstand sowie die Hartnäckigkeit des Fragenden beeinflussen die Qualität und Quantität der Informationen in der Antwort (Minson et al. 2018).



Vor dem Hintergrund dieser Literatur beschäftigen wir uns mit der Fragestellung, inwieweit Finanzanalysten strategisches Frageverhalten in Konferenzgesprächen nutzen können, um mehr bzw. bessere Informationen vom Management zu erlangen. Hierzu untersuchen wir mittels automatisierter Textanalyse die Telefonkonferenzen der 500 größten amerikanischen Unternehmen im Zeitraum 2010 bis 2018. Unsere Ergebnisse bestätigen unsere Erwartungen: Die Art und Weise, in der Analysten ihre Frage stellen, beeinflusst signifikant die Antwort des Managements. Insbesondere finden wir, dass Manager mehr und präzisere Informationen preisgeben, wenn Finanzanalysten ihre Fragen negativer formulieren. So reduziert eine negativ formulierte Frage die Tendenz der Manager, zu positive Informationen zu veröffentlichen, außerdem sind die Antworten akkurater, länger und enthalten mehr Zahlen. Dieser Anstieg in der Quantität und Qualität der Finanzberichterstattung führt wiederum dazu, dass Finanzanalysten akkuratere Prognosen erstellen. Allerdings finden wir auch, dass es kostspielig sein kann, negative Fragen zu stellen. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Manager die Frage gar nicht erst beantworten oder die Antwort besonders komplex ausfällt und damit die Informationsverarbeitungskosten erhöht. Folglich finden wir, dass Finanzanalysten negative Fragen insbesondere in Zeiten der Unsicherheit stellen, in denen sie dringend Informationen benötigen.

Foto: © Rowpixel.com / Adobe Stock

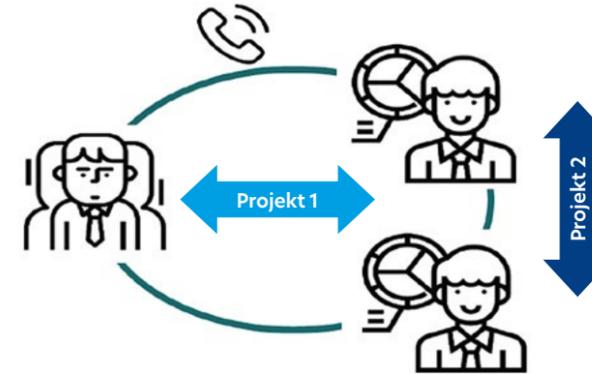
## Können die Fragen von Finanzanalysten dabei helfen, die Qualität von internen Kontrollsystemen einzuschätzen?

→ Das 2019 gestartete Projekt zum Thema „Interne Kontrollsysteme und Qualität der Abschlussprüfung“ macht weiterhin gute Fortschritte. Unser Team besteht aus Professor Christian Hofmann, Dr. Nina Schwaiger, Sebastian Kuhn sowie Dr. Jeroen van Raak von der Universität Amsterdam. Ermöglicht wird dieses Projekt durch die Unterstützung der niederländischen Foundation for Auditing Research (FAR), die zudem wertvollen Kontakt zu Experten der Wirtschaftsprüfungsbranche herstellt.

Im Arbeitspapier mit dem Titel „Do Financial Analysts Smell the Danger? Using Analyst Questions to Infer Internal Control Weaknesses“ (Hofmann, Kuhn, Schwaiger) untersuchen wir, ob die Fragen von Finanzanalysten in Konferenzgesprächen verwendet werden können, um die Qualität der internen Kontrollsysteme von Unternehmen besser einzuschätzen. Für Wirtschaftsprüfer ist diese Einschätzung eine wichtige, aber auch komplexe Aufgabe. Finanzanalysten können hier relevante Informationen liefern, da sie Expertenwissen über die Entwicklung von Industrien sowie makroökonomische Faktoren haben. Darüber hinaus haben sie hohes Interesse daran, ob in den Unternehmen, denen sie folgen, wirksame interne Kontrollsysteme vorliegen und sie sich auf die vorliegenden Finanzberichte verlassen können. Sollten sie den gegenteiligen Eindruck haben, können sie während Konferenzgesprächen Fragen an das Management stellen, um an zusätzliche Informationen zu gelangen.

An dieser Stelle setzt unser Forschungsansatz an. Wir verwenden Textanalyse-Algorithmen, um die Fragen von Finanzanalysten in verschiedene inhaltliche Kategorien zu unterteilen. Anschließend untersuchen wir, welche Arten von Fragen in Jahren häufiger gestellt werden, in denen sich die Qualität von internen Kontrollsystemen später als nicht ausreichend herausstellt. Wir können so nicht nur zeigen, dass Finanzanalysten einen guten „Riecher“ für solche Firmen haben, sondern stellen Wirtschaftsprüfern ein simples Tool zur Verfügung, welches basierend auf der Diskussion in einem Konferenzgespräch eine Risikobewertung der entsprechenden Firma abgibt. ///

Sebastian Kuhn



**Informationen teilen oder lieber nicht teilen:  
Wie verhalten sich Finanzanalysten  
mit Informationsvorteilen in Konferenzgesprächen?**  
(Haag, Hofmann, Paulus, Schwaiger, Sellhorn)

In dem zweiten, inhaltlich verwandten Projekt untersuchen wir, ob in einem strategischen Informationsaustausch mit konkurrierenden Teilnehmenden für manche Teilnehmende Anreize bestehen, weniger Informationen zu teilen. Übersetzt in den Analytikenkontext, analysieren wir in diesem Forschungsprojekt, wie sich Finanzanalysten mit Informationsvorteilen in Konferenzgesprächen verhalten.

Auf der einen Seite haben Finanzanalysten den Anreiz, möglichst genaue Prognosen abzugeben, was – gegeben der Erkenntnisse des zuvor beschriebenen Forschungsprojekts – dazu führt, dass diese mehr Informationen in der Frage teilen, um mehr bzw. bessere Informationen vom Management zu erhalten. Auf der anderen Seite werden Finanzanalysten relativ bewertet, sodass insbesondere Analysten mit Informationsvorteilen dazu geneigt sind, weniger Informationen in ihrer Frage zu teilen, um ihren Informationsvorsprung nicht an ihre Wettbewerber abzutreten.

Eine Analyse der Konferenzgespräche der größten amerikanischen Unternehmen im Zeitraum 2008 bis 2020 bestätigt, dass Finanzanalysten mit Informationsvorteilen weniger Informationen im Konferenzgespräch teilen. Den Informationsgehalt der Frage des Finanzanalysten messen wir dabei anhand dessen, wie stark dieser thematisch in seiner Frage von der vorgelagerten Präsentation des Managers abweicht, d.h., neue Themen im Konferenzgespräch anspricht. Dieses Verhalten unterstützt die Analysten dabei, ihren Informationsvorteil auch nach dem Konferenzgespräch zu behalten. Wir finden außerdem, dass Finanzanalysten besonders dann weniger bereit sind Informationen zu teilen, wenn der Wettbewerb unter den Finanzanalysten stärker ist.

Diese Ergebnisse implizieren, dass der Wettbewerb unter Finanzanalysten und die damit verbundenen Anreize dazu führen können, dass gegebenenfalls wichtige Informationen von Akteuren in Konferenzgesprächen zurückgehalten werden, was wiederum mit einem Anstieg in der Informationsasymmetrie einhergeht. Die Erkenntnisse unseres Projekts sind nicht nur relevant für den Informationsaustausch zwischen Finanzanalysten und Managern. Vielmehr finden strategische Informationsaustausche in zahlreichen Bereichen statt – wie beispielsweise in Verhandlungen mit Lieferanten, Vorstellungsgesprächen oder alltäglichen Teamsitzungen. ///

Julia Haag & Nina Schwaiger

## Bericht aus einem internationalen Design Thinking Workshop

Ministerium, Lehrerverband, Lehrkräfte, Auszubildende, Auszubildende & Wissenschaftler:innen krempeln die Ärmel hoch, um Lösungsansätze zur Digitalisierung in der beruflichen Bildung zu erarbeiten.



→ Der ursprünglich als Präsenzveranstaltung geplante *Design Thinking Workshop* im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Digitalisierung in der kaufmännischen Berufsbildung“ machte seinem Titel alle Ehre. So fand er im Oktober 2020 mit vielen Teilnehmer:innen aus der beruflichen Bildung in digitaler Form in Kooperation mit Kienbaum Consultants International statt. Nach einiger Umplanung und intensiven Abwägungsprozessen, wie ein solches Format auch digital für alle Akteure gewinnbringend stattfinden könnte, hat das *Institut für Wirtschaftspädagogik* unter der Leitung von *Professorin Susanne Weber* knapp 30 motivierte und interessierte Teilnehmer:in-

nen zum Workshop am 29. Oktober 2020 begrüßt. Die aus vielen verschiedenen Bereichen der beruflichen Bildung stammenden Teilnehmer:innen (u.a. Auszubildende und Auszubildende verschiedener kaufmännischer Berufe, Lehrkräfte beruflicher Schulen, Vertreter des Kultusministeriums und des Lehrerverbands sowie akademisches Hochschulpersonal aus dem In- und Ausland) erarbeiteten in diesem eintägigen Workshop kreative Ideen und Konzepte zur Förderung von Lehr- und Lernprozessen in der kaufmännischen Ausbildung im digitalen Transformationsprozess. Das Format des Design-Thinking unterstützt kreative Problemlöseprozesse und ein „Thinking out of the box“. Dabei werden Problemstellungen

aus der Nutzerperspektive näher beleuchtet, definiert und tiefgehend durchdrungen, um einerseits den Kern des Problems besser zu verstehen und andererseits ausgehend vom Kernproblem alternative kreative Lösungsansätze zu entwickeln. Dafür wurden multidisziplinäre Gruppen gebildet, die im Tagesverlauf unter Verwendung des digitalen Kreativtools „Miro“ an der Kreation eines möglichen Prototyps arbeiteten und somit zur Lösung des identifizierten Problems beitrugen. In iterativen Schleifen konnten die Kleingruppen Implikationen für die berufliche Bildung aufzeigen und spannende Lösungsansätze erarbeiten. Die jeweiligen Gruppenarbeitsphasen waren geprägt von professioneller Unterstützung in Form von Feedback und Einhaltung des Timeboxings durch geschulte Moderatoren und profitierten von dem im Vorfeld detailreich ausgearbeiteten Konzept. Im Fokus der erarbeiteten Lösungsansätze wurde das Konzept der sogenannten Lernortkooperation neu gedacht – also die Zusammenarbeit der Lernorte Schule und Betrieb.

Abschließend wurden die im Plenum gepitchten Ideen auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft und ausgiebig bezüglich ihres Potenzials für die berufliche Bildung diskutiert. Die Teilnehmer:innen waren sich einig: Durch die Perspektive auf die Persona eines Auszubildenden konnten viele Inhalte und Diskussionen, die sonst eher auf einer abstrakten, systemischen Ebene verbleiben, viel besser im Hinblick auf ihre Umsetzung und ihren Impact verstanden werden. In



## Index contracts in crop insurance

→ Risk management tools such as agricultural insurance are highly relevant for crop producing countries. Local climate conditions have constantly been changing over the past decades, and crops are increasingly at risk of losses caused by changing growing conditions. Agricultural insurance can help farmers to cope with this evolving production environment. It also enables poorer farmers to take on the risk of producing, thereby generating economic activity and ensuring global food supply. Traditionally, agricultural insurance indemnifies a farmer if her individual outcome is low. The provision of such individual-level insurance faces substantial challenges, with the main ones being high administrative cost and high cost from information asymmetries between the insurer and the insured. Those costly challenges can prevent the provision of agricultural insurance, both in developing and developed countries.

A way to cope with these issues is index insurance, which indemnifies a farmer automatically once an exogenous trigger index manifests beyond a certain threshold. The most common trigger variables are weather variables, such as rainfall or temperature, and the average outcome in the farmer’s surrounding area, which is often a county or a country’s county-sized equivalent. In this way, index insurance requires much less administrative cost than traditional insurance, since no farm-level loss and outcome assessment is necessary. In addition, the fact that indemnification is based on an objective trigger index largely eliminates information asymmetries between the insurer and the insured. This should reduce incentive problems since farmers cannot influence indemnification with their individual riskiness or their behavior. In other words, adverse selection and moral hazard should largely be eliminated.

Two research papers developed at the Munich Risk and Insurance Center explore index contracts as alternative to traditional insurance contracts in crop insurance. The papers use data from the United States’ Federal Crop Insurance Program, one of the world’s largest agricultural insurance programs.

One paper addresses the question of moral hazard. It is a joint work of Andreas Richter and Roxane Steinacker with Mark Browne and Xiao (Joyce) Lin from St. John’s University in New York City. The paper examines area-based index insurance using data from 10 corn producing states in the U.S.. The U.S. Federal Crop Insurance Program offers both individual-level insurance and area-based index insurance. Moral hazard describes an insurance-induced change in policyholders’ behavior, which in this setting is a reduction in farmers’ loss prevention effort after purchasing insurance. From a theoretical viewpoint, moral hazard is fully eliminated in index insurance, since indemnification is independent of the farmer’s actual loss and is based on an objective exogenous index. However, the paper finds that when facing unfavorable weather conditions, yields of farmers insured with area contracts do not drop less than yields of farmers insured with individual-level contracts. Thus, we find no evidence that the absence of moral hazard improves economic outcomes during years of unfavorable heat. An adverse effect of insurance coverage remains also with area contracts as yield levels of farmers insured with area contracts remain below those →

den Kleingruppen wurde immer wieder gefragt: „Was heißt das nun konkret für das Problem meines Auszubildenden im zweiten Lehrjahr, der kurz vor der Prüfung steht?“. Diese Nutzerperspektive ermöglicht einen fokussierten Blick auf die vielfältigen Herausforderungen der beruflichen Bildung, die durch die Digitalisierung zunehmend rasanter und tiefgreifender auftreten und weiter auftreten werden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein flexibles und barrierefreies Bildungsangebot für Auszubildende geschaffen werden muss, das sowohl digital als auch in Präsenz zugänglich ist. //

Frank Hiller

» Das übereinstimmend positive Feedback der Teilnehmer:innen sowohl im Hinblick auf das digitale Tool als auch das digitale Format des Design Thinking Workshops und die erarbeiteten Ergebnisse ermuntern, hier auch zukünftig im Rahmen von Lehrveranstaltungen anzuknüpfen zur Förderung kreativer Problemlöseprozesse in virtuellen Teams: eine zentrale Kompetenz in einer digitalisierten Welt, um fit für den globalen Arbeitsmarkt zu sein.

of uninsured farmers. It is hypothesized that this may result from psychological effects, such as the mere fact of having purchased insurance altering farmers' behavior. However, to further investigate the causes of this observation, additional research is necessary.

Despite the favorable characteristics of index insurance, its implementation also poses challenges. The central challenge is a potentially limited risk reduction due to basis risk. Basis risk arises if the manifestation of the trigger index does not match the farmer's loss. In this way, a farmer may suffer a loss but not be indemnified because the indemnity trigger is not reached. Conversely, a farmer may not suffer a loss but be indemnified if the indemnity trigger is reached. In this way, basis risk reduces the efficiency of risk reduction. One central part of controlling basis risk is the quality of predicting future yields using past yield histories. Both researchers and policymakers attempt to predict future crop yields by using as many years of historic yields as possible. In area-based index insurance, it is commonly criticized that too short yield histories are used to model the average area yield, and that the availability of earlier historic area yields would improve the prediction. Most existing studies use between ten and fifteen years of historical yields. However, in both developed and developing countries, often no public data recording process exists which has tracked local yields over the past decades.

A paper written by Roxane Steinacker hypothesizes that using as many years as possible when estimating the average area yield may not be the best approach. While using more past observations indeed can lead to statistically more robust and reliable estimates, crop yields are strongly influenced by time-varying factors which are hard to predict, such as climate change, technological change and increasing farming efficiency. Hence, the most recent years should most accurately reflect contemporaneous yield expectations and the yield trend for the coming years without complex modeling. The further the time series goes back into the past, the

more inadequate observations are used in the modeling. Even if long-term models account for yield trends, this is still an artificially created development that may deviate from actual fluctuations. This paper uses corn yields of over sixty years from all U.S. states and compares using between two and thirty years of past yields as well as different estimation methods to model the expected yield both in- and out-of-sample. The findings suggest that under certain circumstances shorter past yield time series predict current yield expectations at least as accurately as longer time series. This novel finding in a barely examined research field counters a common assumption in existing literature and provides a new perspective in the discussion around the design of area-based index insurance. It could also solve the data availability problem for countries without historical yield recording and thereby facilitate insurance provision. Lastly, since longer-term models are often more complex, less skilled administrative staff or personnel training is necessary. The policies are easier to understand and hence more attractive for sales agents and farmers, especially in parts of the world without extensive insurance experience.

As becomes evident, the discussion around index insurance is ongoing. The research at the Munich Risk and Insurance Center on the behavioral effects and the design of index insurance contributes novel perspectives in a field with often large economic impact and helps facilitating the provision of agricultural insurance in the developed and, maybe more crucially, in the developing world. Just as individual-level insurance, index insurance needs to overcome challenges to be viable. However, this form of insurance represents a comparably easy-to-implement scheme, which can offer risk reduction at low administrative cost. Presumably, index insurance adds most value in the poorest parts of the world, which still often lack adequate risk sharing mechanisms. Index insurance may not replace individual-level insurance, but surely serves as valuable complement in regions and business lines where individual-level insurance is costly or complex to implement. ///

Roxane Steinacker



## Innovationsdialog der Bundeskanzlerin als Fachberatung zu Aspekten des Innovationsgeschehens und der Innovationspolitik

→ Der Innovationsdialog zwischen der Bundesregierung – vertreten durch die Bundeskanzlerin, die Bundesforschungsministerin, den Bundeswirtschaftsminister, den Bundesfinanzminister und den Chef des Bundeskanzleramts – und Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft dient der Bundesregierung als unabhängige Fachberatung zu allen Aspekten des Innovationsgeschehens und der Innovationspolitik.

Organisiert wird der Innovationsdialog von einer bei der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) angesiedelten Geschäftsstelle. Diese erstellt zu jedem Beratungsthema ein vorbereitendes Dossier, mit dem eine gemeinsame Wissens- und Diskussionsgrundlage für die Beratung der Bundesregierung geschaffen wird.

Unter Einbeziehung des Netzwerks der acatech und der Expertise weiterer Organisationen werden neue Entwicklungen und Erkenntnisse in Forschung, Wissenschaft und Technologie beobachtet und analysiert. In den einzelnen Sitzungen des Innovationsdialogs, die im Bundeskanzleramt stattfinden, werden in kleinem Kreis wichtige innovationspolitische Zukunftsfragen erörtert.

Die eigentliche Dialogrunde bildet der im Auftrag der Bundeskanzlerin berufene Steuerkreis mit hochrangigen Wissenschafts- und Wirtschaftsvertreterinnen und -vertretern, dem Professor Dietmar Harhoff seit September 2010 angehört. Professor Henning Kagermann, Vorsitzender des acatech-Kuratoriums, hat den Vorsitz des Steuerkreises inne.

Im Januar 2020 fragte der dritte Innovationsdialog der 19. Legislaturperiode nach Innovationspotenzialen der Quantentechnologien zweiter Generation. Die deutsche Forschungslandschaft nimmt hier sowohl in der Breite als auch in der Spitze international eine führende Rolle ein. Um auf dieser Basis ein deutsches Quantentechnologie-Ökosystem mit internationaler Strahlkraft zu schaffen, gilt es, die exzellenten Forschenden noch stärker untereinander und mit der Wirtschaft zu vernetzen. Quantentechnologien können zudem einen entscheidenden Beitrag für die technologische Souveränität Deutschlands und Europas leisten.

Der vierte Innovationsdialog im Juni 2020 befasste sich mit Innovationen für einen europäischen Green Deal. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem Beitrag von Innovationen zu einer auf ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ausgerichteten Transformation der industriellen Wertschöpfung in Europa.

Am 20. Januar 2021 fand der fünfte Innovationsdialog der 19. Legislaturperiode statt. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Frage, wie Resilienz in Lieferketten und Wertschöpfungsnetzwerken gesteigert und lang-

fristig verankert werden kann. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der Betrachtung des Gesundheitssektors und der Fahrzeugindustrie.

Der sechste und letzte Innovationsdialog der 19. Legislaturperiode wurde schließlich am 3. September 2021 geführt. Im Fokus der Diskussion standen ausgehend von den für Deutschland zentralen künftigen Technologiefeldern Ansätze für die Weiterentwicklung der Innovationspolitik und ihres Instrumentenkastens sowie zur Stärkung von Innovationsökosystemen.

Die „Frühbeete“ der Technologieentwicklung, in denen die Basis für zukünftige technologische Innovationen gelegt wird, sind durch die exzellente Grundlagenforschung in Deutschland gut bestückt. Wie es in Zukunft noch besser gelingen kann, den Transfer aus diesen Frühbeeten in selbsttragende industrielle Ökosysteme zu schaffen, war Gegenstand des Dialogs. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer betrachteten hierzu einerseits exemplarisch die drei Technologiefelder industrielle KI, medizinische Biotechnologie und Quantencomputing, die zentral für die zukünftige Wertschöpfung sein werden, und diskutierten, welche Weichen für eine bestmögliche Positionierung Deutschlands im internationalen Wettbewerb gestellt werden müssen.

Darüber hinaus wurde diskutiert, an welchen Stellen der innovationspolitische Instrumentenkasten ergänzt und besser aufeinander abgestimmt werden kann, um den Transfer guter Ideen weiter zu beschleunigen. Als zentrale Aspekte wurden dabei die Verbesserung von Rahmenbedingungen für Ausgründungen, die Eröffnung weiterer Finanzierungsquellen für Start-ups, die Bildung schlagkräftiger Industriekonsortien und -kooperationen sowie eine auf Umsetzungsstärke ausgerichtete Verwaltung identifiziert.

Insgesamt waren sich die Mitglieder des Innovationsdialogs einig, dass Resilienz nicht mit dem Streben nach wirtschaftlicher Autarkie gleichgesetzt werden darf, sondern in vielen Bereichen eine enge europäische und internationale Zusammenarbeit erfordert. ///

Myriam Rion



Mehr Informationen zum Innovationsdialog zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft unter:  
<https://www.acatech.de/projekt/innovationsdialog-zwischen-bundesregierung-wirtschaft-und-wissenschaft/>



## Werkstudierende in der Wissenschaft – ein Erfahrungsbericht studentischer Hilfskräfte

→ Während des Studiums Praxiserfahrung zu sammeln und die theoretischen Lehrinhalte anwenden zu können, ist für viele Studierende sehr wichtig. Dass dies allerdings nicht immer in einem Unternehmen sein muss, sondern auch direkt an der Uni möglich ist, zeigen Jessica Krohnfoth und Michael Romanow. Die beiden sind studentische Hilfskräfte am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung (IUC) und unterstützen die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen/Doktorand:innen bei spannenden Forschungsprojekten.

### Arbeiten am Lehrstuhl

Jessica, die im 6. Bachelorsemester BWL studiert und seit Februar 2021 am IUC tätig ist, unterstützt das Forschungsprojekt „Internal Control Quality and Audit Quality“, dessen Ziel es ist, ein besseres Verständnis über die Bedeutung der Qualität interner Kontrollsysteme im Prüfprozess zu erlangen. Ihre Hauptaufgaben umfassen dabei die Recherche und Sammlung von Daten, die im späteren Verlauf des Projekts benötigt und ausgewertet werden. Aber auch das Herausarbeiten der Relevanz verschiedener Daten zählt zu ihren Aufgaben. Jessica schätzt besonders an ihrer Tätigkeit am IUC, dass man dort eng in die Forschungsprojekte miteinbezogen wird und nicht nur zuarbeitet. So hatte die Studentin beispielsweise die Möglichkeit, an der Vorstellung des Projekts vor externen Partnern teilzunehmen und damit direkt das Feedback der Teilnehmenden hören zu können. Sie berichtet, dass es für sie besonders interessant war zu sehen, welches Interesse die Teilnehmenden an diesem Forschungsprojekt haben.

Michael befindet sich in den letzten Zügen seines BWL-Masterstudiums an der Universität und unterstützt seit September 2020 das IUC als studentische Hilfskraft. In dieser Zeit hat er durch das Mitwirken im „TRR 266 Accounting for Transparency“ Sonderforschungsbereich viele interessante und hilfreiche Einblicke in die wissenschaftliche Arbeit im Bereich Controlling und Accounting erhalten. Vor allem das direkte Mitwirken bei aktuellen Forschungsfragen empfand er als sehr hilfreich und aufschlussreich für seine eigenen Projekte und Seminare im studentischen Alltag an der Universität.

### Mitwirken in Forschungsprojekten

Für Jessica macht die Arbeit am Lehrstuhl besonders spannend, dass sie dort mit verschiedenen Datenbanken arbeitet, die sie sonst nur aus wissenschaftlichen Forschungspapieren kannte – jetzt aber kann sie diese selbst verwenden und hat ein besseres Verständnis dafür, was alles dahintersteckt. Ebenso ist die Tätigkeit am IUC für sie eine gute Kombination zu den Vorlesungen, in denen oftmals nur Grundlagenwissen vermittelt werden kann. Als Hiwi besteht dagegen die Möglichkeit, das bereits vorhandene, meist theoretische Wissen an realen Projekten anzuwenden und nochmals weiter auszubauen. Die Studentin hat zudem die Chance genutzt, ihre Bachelorarbeit in Kombination mit ihrer Lehrstuhl­tätigkeit zu schreiben. Sie berichtet, dass die Bachelorarbeit für sie dadurch nochmal einen viel größeren Anreiz bekommen hat, als nur eine gute Note zu erhalten. „Wenn man weiß, welchen Mehrwert die Ergebnisse einer Bachelorarbeit für ein Forschungsprojekt haben und damit für

das Projekt seinen eigenen kleinen Teil beitragen kann, motiviert das zusätzlich und bereitet Freude“, so die Studentin.

Michael bekam als Hiwi am Lehrstuhl die Möglichkeit, sich in Aufgaben wie Datenerhebung oder auch das Auswerten und Analysieren der Datensätze einzubringen. Das Forschungsprojekt, bei dem er den Lehrstuhl unterstützt, befasst sich mit der Frage, wie Unternehmen infolge der starken Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice im Rahmen der Covid-19-Pandemie betriebliche Steuerungssysteme anpassen und welche Konsequenzen das für Mitarbeiter:innen mit sich bringt. Besonders spannend war für ihn das Mitgestalten eines umfangreichen Fragebogens zur Erhebung von Primärdaten bei mehreren Unternehmen, die nun die Basis für viele Studien am Lehrstuhl darstellen. Dies umfasste in der Datenanalyse auch das Softwaresystem STATA, mit dem man sonst in Lehrveranstaltungen nur am Rande in Berührung kommt.

### Flexibles Arbeiten aus dem Homeoffice

Leider konnten Jessica und Michael aufgrund der Covid-19-Pandemie fast ausschließlich nur aus dem Homeoffice arbeiten und der persönliche Kontakt blieb etwas auf der Strecke. „Das Arbeitsklima und Miteinander am Lehrstuhl verspricht aber auf jeden Fall auch Spaß neben der eigentlichen Arbeit. An den wenigen Arbeitstagen im Büro gab es auf jeden Fall des Öfteren einen Grund für Kuchen oder auch ein Glas Sekt. Vielen Dank dafür!“, so der Student. Im direkten fachlichen Austausch mit den Doktorand:innen kann man auch den ein oder anderen sehr hilfreichen Tipp für Lehrveranstaltungen, Recherchen, Praktika oder ähnliches erfahren. Dabei ist es – wie auch im Fall von Michael, wenn das Ende des Studiums naht und somit die Abschlussarbeit immer konkreter wird – von Vorteil, dass man schon direkt in persönlichem Kontakt mit einem Lehrstuhl steht. Vor allem während der Pandemie, in der die Lehre fast ausschließlich online stattfindet, ist die Tätigkeit als Hiwi eine gute Möglichkeit, Kontakte an der Universität zu knüpfen und einmal hinter die Kulissen der Universität schauen zu können. Die beiden schätzen zudem an ihrer Tätigkeit am IUC sehr, dass sie dort ihre Arbeit zeitlich sehr flexibel einteilen können und sich die Arbeit dadurch ohne Weiteres mit den Vorlesungen vereinbaren lässt.

### Fazit

Durch die Arbeit als Hiwi erhält man einen sehr guten Einblick in die wissenschaftliche Arbeit an der Universität. Anstatt dem bloßen Durchstöbern der Literatur und Lesen von wissenschaftlichen Studien ist das tatsächliche Auswerten von Daten im Rahmen eines Forschungsprojekts ein großer, interessanter Bestandteil der Arbeit als Hiwi an einem Lehrstuhl. Die beiden Studenten können ihren Kommiliton:innen nur empfehlen, sich über einen Hiwi-Job Gedanken zu machen. Es ist ihrer Meinung nach sehr spannend, auch wenn man nicht plant, seine berufliche Laufbahn an der Universität fortzusetzen. Sie würden es wieder machen, vor allem gerne am IUC! ///

Jessica Krohnfoth & Michael Romanow



# LEHRE

Insights aus der aktuellen Lehre:  
innovativ und zukunftsorientiert –  
unser neuer MMT – EMI – Digitale  
Lehre und Tools – Strategy Lab –  
Start des ITD – CFA-Challenge –  
Preis für exzellente Lehre ...

## Changes Ahead! Änderungen im MMT Programm ab Oktober 2021

Das MMT Masterprogramm wird nun im neuen Gewand als „Master in Management & Digital Technologies“ im Regelstudienprogramm verstetigt

→ Das in 2016 gemeinsam durch die LMU Munich School of Management sowie das Institut für Informatik ins Leben gerufene zweijährige Masterprogramm „Media, Management and Digital Technologies“ (MMT) konnte sich als eine attraktive Option für herausragende Studierende etablieren. Das junge Studienprogramm schloss nun die erste Phase ab. Teil dessen war auch eine gründliche Reflexion und Evaluation des Studienprogramms, sowohl auf Fakultäts- als auch unter Berücksichtigung des Feedbacks der Alumni und Studierenden.

Basierend auf diesem Feedback wurde das bisherige Programm „Media, Management and Digital Technologies“ leicht angepasst. Während die Medienindustrie ein Vorreiter in der digitalen Transformation war, sind mittlerweile die meisten Industrien im digitalen Umbruch. Daher erschien es zeitgemäß, den Fokus des Studienprogramms von der Medienindustrie zu lösen. Im Zuge dessen wurde nicht nur der „Medien“-Teil aus dem Studiengangtitel gelöst. Im Einklang mit der inhaltlichen Weiterentwicklung des Clusters „Information Systems and Digital Business“ konnte zudem das Kurrikulum leicht angepasst werden. Dieses bietet nun anstelle der Medienvertiefung mehr Spielraum zur Wahl von Kursen. Auch neue,

höchst relevante Kurse der Fakultät wurden in das Pflichtkurrikulum integriert, wie beispielsweise ein Kurs des neuen Instituts „AI in Management“ von Professor Stefan Feuerriegel. Diese Änderungen sichern dem MMT eine reibungslose Überführung in das Regelstudienangebot der LMU.

Grund für den Erfolg des Programms ist mit Sicherheit vor allem die einzigartige Ausrichtung des Programms, welche dem Studiengang nun auch nach der Verstetigung erhalten bleibt. Das überarbeitete MMT Programm fußt weiterhin auf zwei Säulen: seiner Interdisziplinarität und seiner Internationalität. Es wird in Zukunft zunehmend wichtiger für Manager, zwischen den Bereichen BWL und Technik vermitteln zu können und hierbei das nötige kulturelle Feingefühl zu besitzen. Ziel des Programms ist es demnach, international einsetzbare und interdisziplinär tätige Expert:innen an der Schnittstelle zwischen BWL und Technik auszubilden.

Das nötige Wissen wird den MMT Studierenden durch ein maßgeschneidertes, höchst modernes Kurrikulum vermittelt. Das Kurrikulum des MMTs baut nicht nur auf Grundlagenfächern wie „Digital Innovations“, „Business Impact of Artificial Intelligence“ oder „System Development“ auf, sondern er-

laubt den Studierenden auch, sich mithilfe eines Wahlpools aus über 50 Kursen aus der BWL und Informatik in ihren spezifischen Interessenbereichen zu spezialisieren. So können Kurse im Bereich Data Science oder Social Entrepreneurship belegt werden, oder auch das Programmieren von iOS Apps von der Pike auf gelernt werden. Abgerundet wird das Kurrikulum durch zwei Praxis-Projekturse, in welchen die Studierenden gemeinsame Projekte mit einem unserer zahlreichen Partnerunternehmen durchführen. Hier werden sowohl BWL-fokussierte Fragestellungen bearbeitet als auch bei der Entwicklung eines technologischen Artefakts mitgewirkt. Dieses Kurrikulum stellt außerdem die Weichen für die problemlose Einbettung eines Auslandsaufenthaltes an einer der zahlreichen internationalen Partneruniversitäten der LMU.

Interdisziplinarität wird aber nicht nur durch die fachliche Ausrichtung des Programms gefördert. Auch die heterogenen fachlichen Hintergründe der MMT Studierenden fördern den Austausch zwischen den Fachrichtungen, wobei primär Absolvent:innen aus den Bereichen BWL, Wirtschaftsinformatik, Informatik und (Wirtschafts-)Ingenieurwesen im MMT zusammengebracht werden.



Wie bereits suggeriert, sind in einer zunehmend internationalen Wirtschaft außerdem auch interkulturelle Kompetenzen unerlässlich. Umso mehr kann der MMT als Erfolgsgeschichte gesehen werden: Das Studienprogramm weist mit dem Anteil von 48 % an internationalen Studierenden in der Kohorte von 2020 einen der höchsten Anteile an der LMU auf. Das MMT Programm vereint regelmäßig Studierende aus allen Kontinenten der Welt, wie zum Beispiel aus Chile, Hongkong, Äthiopien oder Südafrika, die auch nach Studienabschluss den Kontakt halten. Daher ist es auch selbstverständlich, dass das Programm komplett in Englisch angeboten wird.

Der Erfolg der Absolvent:innen am Arbeitsmarkt gibt der innovativen Konzeptualisierung des Studiengangs recht. Die flexibel sowie international einsetzbaren Absolvent:innen konnten sich Jobs in hochrangigen Unternehmensberatungen, renommierten Tech-Unternehmen oder auch etablierten Industrieunternehmen sichern. Hier arbeiten sie beispielsweise als Product Manager, UX Spezialist oder auch Sales oder Frontend Engineer. Aber auch bei der Gründung eines eigenen Unternehmens sowie in einer wissenschaftlichen Karriere zeigten sich MMT Alumni als erfolgreich.

Zusammenfassend profitieren MMT Studierende nicht nur von der akademischen Exzellenz und Reputation der LMU, sondern auch von einem innovativen und einzigartigen Kurrikulum. Zudem können die Studierenden direkt im Studium prakti-

sche Erfahrungen sammeln und somit auch wertvolle Kontakte in die Unternehmenswelt herstellen. Dies zeigt sich schlussendlich in dem hervorragenden Placement der Absolvent:innen. Neben der theoretischen und praktischen Expertise soll jedoch auch dezidiert die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden gefördert werden. So erhält jeder Studierende ein 1:1 Mentoring mit einem erfahrenen Vertreter unserer Partnerunternehmen sowie Zugriff auf inspirierende Karriereevents. Durch die kleinen Gruppen im MMT – zumeist machen nur 20 bis 30 Studierende eine Kohorte aus – wird man außerdem Teil eines eng verwobenen Alumni Netzwerks und findet im Idealfall Freunde und Kontakte fürs Leben.

Die Exzellenz der Studierenden wird durch ein spezielles Auswahlverfahren gewährleistet. Voraussetzung für die Bewerbung sind hierbei ein Studium der BWL (mit mind. 20 ECTS in Informatik), der Informatik (mit mind. 20 ECTS in BWL) oder eines vergleichbaren, integrierten Studiengangs. Zudem muss eine Abschlussnote besser als 2,3 sowie ein Nachweis über ausreichende Englischkenntnisse vorgelegt werden. Außerdem müssen Interessenten bereits im Rahmen ihrer Bewerbung zwei kurze Aufgaben in den Bereichen der BWL sowie der Informatik anfertigen. Wurde diese erste Hürde erfolgreich bewältigt, wird die finale Kohorte im Rahmen einer schriftlichen und einer mündlichen Prüfung ausgewählt. ///

Jennifer Rix

# MMT



**Das Programm hört sich attraktiv an? Wir freuen uns über hochmotivierte Interessenten! Wir nehmen Studierende jeweils zum Wintersemester auf.**

Unter der E-Mail [mmt@bwl.lmu.de](mailto:mmt@bwl.lmu.de) beantworten wir Fragen zu dem Studiengang und evaluieren, ob Ihr Hintergrund Sie für den MMT qualifiziert. Bachelorstudierende der LMU profitieren hier von standardisierten Prozessen, was historisch auch zu hohen Erfolgsquoten bei den Bewerbungen führte. Interessenten mit einem BWL Hintergrund können durch die Teilnahme an unserem speziellen für den MMT ins Leben gerufenen Online-Kurs „Basics in Programming“ weitere ECTS im Bereich Informatik sammeln. Auf unserer Webseite [www.mmt.bwl.uni-muenchen.de](http://www.mmt.bwl.uni-muenchen.de) lassen sich zahlreiche Informationen und auch Testimonials unserer Absolvent:innen finden. Wir freuen uns über eine Kontaktaufnahme!

**Nachgefragt:**  
**Was sagt MMT Alumni Rainer Wittmann zum Programm?**



» Nach meinem Bachelor in Medieninformatik und meiner Tätigkeit als Softwareentwickler war ich auf der Suche nach einem Masterstudiengang, um Einblicke in die betriebswirtschaftliche Seite der Softwarebranche zu erhalten. Der MMT Studiengang war mit seinem Fokus auf die Schnittstelle von Management und Informatik die perfekte Wahl. Die kleine Kohortengröße, die internationale Ausrichtung und Lehrumfeld, interessante Kurse von verschiedenen Lehrstühlen und Instituten und der enge und persönliche Kontakt zu den Dozent:innen waren das perfekte Umfeld, um bestehendes Wissen zu vertiefen und neues Wissen zu akquirieren. Die intensive Zusammenarbeit mit Münchner Unternehmen in Projektkursen war der beste Weg, um mein Wissen auf reale Sachverhalte anzuwenden und ermöglichte mir zusätzlich, ein Netzwerk von Kontakten in einigen der wichtigsten Unternehmen der Internetbranche aufzubauen. Nach dem erfolgreichen Abschluss des MMT Programms wurde ich von einem der Professoren gefragt, ob ich nicht in das Doktorandenprogramm für Wirtschaftsinformatik an der LMU einsteigen wolle, wofür ich mich letztendlich auch entschieden habe. Das MMT Programm war eine perfekte Vorbereitung auf meine jetzigen Aufgaben und ich habe es nie bereut, diesen Weg eingeschlagen zu haben.

## Executive Master of Insurance

→ The Executive Master of Insurance (E.M. Insurance) is a business degree program for highly motivated young professionals, enabling them to obtain additional background and to broaden existing knowledge. The core topics are insurance-related issues ranging from general economic and mathematical aspects to specific institutional matters, with an emphasis on today's challenges in rapidly changing insurance markets. The composition of the teaching staff reflects the strong link between academia and practice which particularly characterizes this program. Among our lecturers are renowned faculty members from the Munich School of Management as well as highly experienced practitioners from the industry.

The Executive Master of Insurance program is held entirely in English and offers a number of exciting new topics and redesigned courses, addressing current needs of the industry in the digital age. With online live classes offered even pre-covid, the program is available to students from all over the world, which makes for a very diverse and international experience. ///

**EMInsurance**  
EXECUTIVE MASTER  
OF INSURANCE



Next application deadline:  
July 1, 2022



For further information, visit  
[www.eminsurance.de](http://www.eminsurance.de)



## Explorieren und erproben digitaler Lehr- und Lernkonzepte in der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung



→ In unserem neuen, vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus geförderten Projekt, geht es um die Exploration, Weiterentwicklung und Erprobung evidenz-basierter digitaler Lehr-Lern-Konzepte in der kaufmännischen Berufsausbildung. Neben der Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Domänenanalyse sollen zunächst für klassische kaufmännische Berufe innovative digital-basierte Lerngelegenheiten konzipiert, in der beruflichen Schulpraxis erprobt und mit Expert:innen auf ihr Lernpotenzial sowie ihre Realisierungs- und Skalierbarkeit hin analysiert und diskutiert werden. Nach einem solchen Prototyping sollen dann Gestaltungsprinzipien identifiziert und in der Weiterbildung disseminiert werden. Mit diesem Vorhaben werden wir einerseits Maßnahmen der sogenannten ersten Phase der Ausbildung von Lehrenden an beruflichen Schulen mit solchen der zweiten Phase (dem Referendariat) als auch insbesondere mit denen der dritten Phase der Fort- und Weiterbildung verknüpfen. Hierzu ist geplant, ein Netzwerk mit vielfältigen Stakeholdern der beruflichen Bildung, insbesondere der Fort- und Weiterbildung zu knüpfen, um über die differenzierten Zugänge zur Aus- und Weiterbildung den digitalen Transformationsprozess im Gesamtbereich der kaufmännischen Berufsausbildung zu unterstützen.

Im Rahmen dieses Projekts werden verschiedene Lehrveranstaltungen angeboten, in denen Studierende neben wissenschaftlichen Auf- und Ausarbeitungen, praktischen Transferprojekten und wissenschaftlichen Analysen gemeinsam mit StR Dipl.-Hdl. Tobias Hilz vom Staatlichen Beruflichen Schulzentrum Mühldorf arbeiten können, der mit einer Teilabordnung des Ministeriums am Institut für Wirtschaftspädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München ab dem Schuljahr 2021/22 tätig sein wird.

Wir freuen uns auf diese neuen Herausforderungen und neue kreative Ideen sowie die Zusammenarbeit mit Herrn Hilz. ///

Susanne Weber

Kooperation mit der Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG:

## Porsche Sales & Marketing Strategy Lab

→ Diverse Megatrends treiben einen immer schneller voranschreitenden Wandel in der modernen Welt – ein Phänomen, das in zeitgenössischen Veröffentlichungen oft mit dem Akronym *vuka* (i.e., volatil, ungewiss, komplex und ambig) beschrieben wird und auch etablierte und erfolgreiche Unternehmen der deutschen Automobilindustrie vor immer neue Herausforderungen stellt. Um diese Herausforderungen bestmöglich zu meistern und eine Vertriebsstrategie zu entwickeln, welche die aus den Megatrends hervorgehenden Chancen und Risiken möglichst gut adressiert, hat die *Porsche AG* neue Elemente in ihre Strategiearbeit integriert. Eines davon ist das *Porsche Sales & Marketing Strategy Lab*, welches Kooperationen mit Universitäten umfasst. Ziel ist u.a. der Erhalt von neuen Impulsen sowie eine Art akademisches Sparring zu diversen Strategiethematen. Institutionen aus mehreren Ländern sollen hierbei für langfristige Kooperationspartnerschaften gewonnen werden, die dem Unternehmen u.a. Einblicke in die Sicht der Wissenschaft gewähren.

Das von Professor Manfred Schwaiger geleitete Institut für *Marktorientierte Unternehmensführung (IMM)* wurde Ende 2019 als universitärer Kooperationspartner im Heimatmarkt ausgewählt. *Porsche Sales & Marketing* unterhält ähnliche universitäre Kooperationsprojekte in den USA, in China und in der Schweiz mit der *Hochschule St. Gallen*. Im Kern der ersten Studie stand die Exploration von, sich aufgrund von Megatrends und Änderungen in den Konsumentenbedürfnissen ergebenden, neuen Geschäftsfeldern. Die zweite Studie lieferte der *Porsche AG*, auf Basis von Tiefeninterviews, wertvolle Einsichten in konsumentenseitige Ansprüche an Omni-Channel-Vertriebskonzepte sowie erste Vorschläge zur Adressierung dieser Ansprüche.

Aber auch die LMU zieht Nutzen aus der Kooperation, z.B. in Form praxisrelevanter Illustrationen des Vorlesungsstoffs in *Unternehmensführung und Marketing*, die Marek Grzebin (Leiter der Vertriebsstrategie bei der Porsche AG) im Rahmen eines (virtuellen) Gastvortrags dem interessierten Publikum vermittelte. Im zweiten Jahr soll die Anzahl solcher Formate noch gesteigert werden: Angedacht sind beispielweise ein Kaminesgespräch – bei dem Studierende im kleinen Kreis spannende Fragestellungen mit Vertretern der Porsche AG diskutieren können –, aber auch Seminare und ein Projektkurs. Den Studierenden wird so die Möglichkeit geboten, einen Einblick in die strategische Vertriebs- und Marketingplanung eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen zu erhalten. Hierbei können sie nicht nur im Studium erworbene Kenntnisse und Kompetenzen in einem praxisnahen Kontext zur Geltung bringen, sondern sich gegebenenfalls auch durch gute Leistungen bei einem potenziellen Arbeitgeber empfehlen. ///

Chris-Daniel Krempels

Erweiterter Leitfaden:

## Einsatz digitaler Tools in Lehrveranstaltungen

Ein Ratgeber auf der Basis der Begutachtung von 130 Tools durch ein interdisziplinäres Team unter Mitwirkung des Instituts für Digitales Management und Neue Medien (DMM – vormals WIM)

→ Die Unsicherheit darüber, in welcher Form im anstehenden Wintersemester und darüber hinaus Lehre stattfinden können wird, stellt Lehrende vor eine große Herausforderung. Langfristig besteht die begründete Hoffnung auf eine Rückkehr in die Hörsäle. Diese muss jedoch nicht gleichbedeutend mit einer vollständigen Abkehr von digitalen Lehrelementen sein, denn diese können neben allen Formen der Online-Lehre auch die Präsenzlehre bereichern.

Inzwischen stehen Lehrenden eine Vielzahl digitaler Tools für den Einsatz in Lehrveranstaltungen zur Verfügung. Dieses Angebot zu überblicken, um ein geeignetes Tool zu finden und einzusetzen, ist für einzelne Lehrende jedoch nur schwer möglich. Aus diesem Grund hat ein interdisziplinäres Projektteam an der LMU insgesamt 130 solcher Tools aus vier Kategorien zusammengetragen und begutachtet. Zusammen mit Handlungsempfehlungen für den Einsatz in der Lehre stehen die Ergebnisse dieses Prozesses nun als kompakter Leitfaden für Lehrende zur Verfügung. Basierend auf einer ersten Version des Leitfadens, der sich ausschließlich Audience Response Systemen widmete, berücksichtigt diese aktualisierte und erweiterte Version nun auch Collaboration Tools, Mindmapping Tools und Design Tools. Die Lektüre des Leitfadens soll Lehrenden unabhängig vom Fach den Einstieg in die Nutzung solcher Tools erleichtern.

Der Leitfaden ist im Rahmen eines Projekts des 8. und 9. Jahrgangs im Multiplikatoren-Programm entstanden. Dieses Programm ist als Teil des LMU Center for Leadership and People Management durch Lehre@LMU im Rahmen des „Qualitätspakts Lehre“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert worden. Das Projektteam leiteten Dr. Tanja Niedernhuber (Lehrstuhl für Deutsches, Europäisches und Internationales Strafrecht und Strafprozessrecht, Juristische Fakultät), Professor Armin Engländer (Lehrstuhl für Strafrecht, Strafprozessrecht, Rechtsphilosophie und Rechtssoziologie an der Juristischen Fakultät), Dr. Benedikt Berger und Professor Thomas Hess (beide Institut für Digitales Management und Neue Medien – vormals Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der LMU Munich School of Management). ///

Benedikt Berger



Den erweiterten Leitfaden können Sie hier herunterladen:

[https://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/download/leitfaden\\_digitale\\_tools.pdf](https://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/download/leitfaden_digitale_tools.pdf)

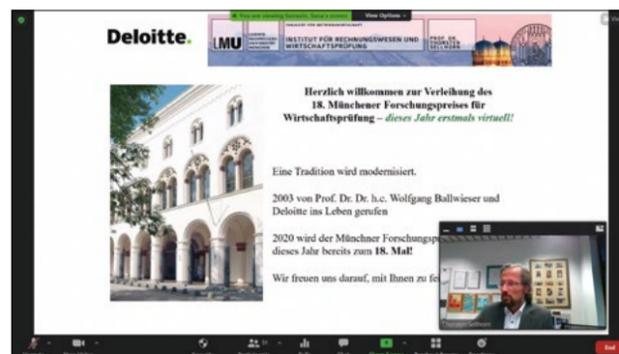
Zum Jubiläum einmal anders ...

## Die 20. Ottmar Bühler Förderpreisverleihung

→ Am 17. Mai 2021 fand die 20. Ottmar Bühler Förderpreisverleihung statt. Dieses Jahr nicht wie gewohnt im altherwürdigen Senatsaal der LMU, sondern virtuell über Zoom. Dadurch war der Teilnehmerkreis dieses Jahr nicht auf Steuerinteressierte im Raum München beschränkt, stattdessen durften wir Gäste aus ganz Deutschland zur Jubiläumsfeier begrüßen. Die Festrede dieser besonderen Ottmar Bühler Förderpreisverleihung hielt Dr. Rolf Möhlenbrock, Leiter der Steuerabteilung des Bundesministeriums der Finanzen, zum Thema „Grenzen der Erfassung von Lebenssachverhalten im Steuerrecht“. Über die diesjährigen Förderpreise durften sich Tobias Kraus (Bachelorarbeit), Simon Harst (Masterarbeit) sowie Dr. Jil Fritz, Dr. Susann Sturm und Dr. Michael Sixt (Dissertation) freuen. Schließlich wurde auch das gesellige Get-together über wonder.me in den virtuellen Raum verlegt, womit eine außergewöhnliche Ottmar Bühler Förderpreisverleihung zu Ende ging. ///

## 18. Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung verliehen – erstmals virtuell!

→ Am 2. Dezember 2020 wurde zum nun insgesamt 18. Mal der Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung verliehen. Erstmals im Jahr 2003 von Professor Wolfgang Ballwieser, Professor Emeritus des Instituts für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP), und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte verliehen, honoriert der Forschungspreis herausragende Forschungsleistungen Studierender der LMU im Bereich der Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. In einer feierlichen Veranstaltung, die leider nur virtuell stattfinden konnte, verliehen Professor Thorsten Sellhorn, Vorsitzender des RWP, und Professor Martin Plendl, Chief Executive Officer (CEO) von Deloitte Deutschland, den Preis an die diesjährigen Preisträger in den Kategorien Promotions-, Master- und Bachelorarbeit. Nach einer kurzen Begrüßung der Teilnehmenden, bestehend aus Freunden und Alumni des RWP, interessierten Studierenden sowie Freunden und Familien der Preisträger selbst, gaben Professor Sellhorn und Professor Plendl einen Überblick über aktuelle Themen in der Wirtschaftsprüfung aus Sicht von Forschung und Praxis. Neben den Themen Klimawandel und Corona gingen beide insbesondere auf die Causa Wirecard ein und erörterten mögliche Auswirkungen auf die Regulierung der Abschlussprüfung. Im Anschluss daran hatten die Preisträger Gelegenheit, ihre Arbeiten in Kurzvorträgen der Audienz vorzustellen. So präsentierten Dr. Dirk-Michael Stauder (Preisträger in der Kategorie Promotion), Manuel Herzog (Master) und Lucas Kronast-Reichert (Bachelor) ihre Arbeiten, wobei die große Vielfalt an Themen und Methoden in diesem Fachbereich deutlich wurde. Wir möchten auch an dieser Stelle den Preisträgern noch einmal recht herzlich gratulieren und freuen uns schon sehr auf die Veranstaltung in diesem Jahr! ///



Professor Thorsten Sellhorn bei der Begrüßung der Teilnehmer:innen



Dr. Dirk Stauder bei der Präsentation seiner Dissertation am RWP

## Start der ersten Kohorte des neuen Masterprogramms: International Triple Degree



→ Im August 2021 startete die erste Kohorte des neuen Betriebswirtschafts-Studiengangs International Triple Degree auf dem Campus der Loyola University New Orleans in ihr erstes Semester. Die Studierenden wurden von den drei Initiatoren des neuen Studiengangs – Professor Michael Capella von der Loyola University New Orleans, Professor Patrice Houdayer von der SKEMA Business School in Paris und Professor Manfred Schwaiger von der LMU Munich School of Management herzlich begrüßt und waren sichtlich erfreut, dass nach pandemiebedingten Online-Phasen inzwischen wieder flächendeckend Präsenzveranstaltungen angeboten werden. Das innovative Ausbildungskonzept des International Triple Degree setzt auf kleine Gruppen, Arbeit in internationalen Teams und an klassischen MBA-Programmen orientierten praxisrelevanten Veranstaltungsformaten wie Fallstudienseminare und Projektkurse. Zum Auftakt erhielten die Studierenden eine Führung über den beeindruckenden Campus in New Orleans, wo zum offiziellen Vorlesungsbeginn die ersten Module absolviert werden. Nach einer zweiten Präsenzphase an der SKEMA Business School in Paris werden wir die erste Kohorte im Sommer 2022 an der Ludwig-Maximilians-Universität München willkommen heißen.

### International Triple Degree im Überblick

Gemeinsam mit der Loyola University New Orleans und der SKEMA Business School in Paris hat die Ludwig-Maximilians-Universität München das International Triple Degree-Programm ins Leben gerufen. Zum Start des ersten Semesters heißt die Loyola University die Studierenden, welche ihre Bachelorabschlüsse in beliebigen Fächern absolviert haben, am Standort in New Orleans willkommen. Im zweiten Semester reist die Kohorte gemeinsam an den SKEMA Campus nach Paris, bevor es im dritten Semester an die Ludwig-Maximilians-Universität nach München geht. Die Absolventen erhalten mit den bis dahin erworbenen Credits einen MBA-Abschluss der Loyola University New Orleans. Interessierte Studierende haben dann die Möglichkeit, nach Anfertigung einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit im letzten Semester zusätzlich das Diplôme Grande École der SKEMA Business School Paris und den Master of Science in Betriebswirtschaft der LMU München zu erwerben. ///

Sandra Baringhorst



Nähere Informationen gibt es hier:

<http://business.loyno.edu/mba/global-mba-program>

<https://www.en.bwl.uni-muenchen.de/study/studiengaenge/itd/index.html>



## Honorierung exzellenter Lehre an der LMU Munich School of Management und Nominierung für den Preis für gute Lehre an Bayerns Universitäten

Übergabe der Lehrpreise der Fachschaft BWL an Professorin Julia Nasev, Professor Christian Hofmann, Martin Reinke, das Institut für Strategische Unternehmensführung sowie die Nominierung von Professorin Julia Nasev für den „Preis für gute Lehre“ an den staatlichen Universitäten in Bayern im Jahr 2020

→ Die Lehre ist ein zentraler Bestandteil des universitären Lebens. Sie prägt die Studierenden und bietet nicht zuletzt einen gewissen Handlungsspielraum für die Dozentinnen und Dozenten, ihre Veranstaltungsinhalte ansprechend und informativ zu vermitteln. Die Arbeit der Lehrenden ist mitentscheidend für den Studienerfolg der Studierenden und damit für die Ausbildung kluger Köpfe, die unsere Zukunft gestalten. Aufgrund der anhaltenden Corona-Pandemie war das vergangene akademische Jahr das wohl herausforderndste überhaupt – sowohl für die Studierenden als auch für die Dozentinnen und Dozenten. Doch trotz dieser Umstände hat sich die Qualität der Lehre an unserer Fakultät verlässlich weiterentwickelt und es wurde ein umfangreiches digitales Angebot für die Studierenden geschaffen. Daher hat es sich die Fachschaft BWL auch im Jahr 2020 nicht nehmen lassen, gemeinsam mit den Studierenden die aus ihrer Sicht geeignetste Lehrperson an der LMU Munich School of Management (Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München) für den „Preis für gute Lehre“ vorzuschlagen.

Das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst vergibt jährlich 15 Auszeichnungen an herausragende Hochschul-Lehrerinnen und Hochschullehrer staatlicher Universitäten im Freistaat Bayern. Dabei sollen Lehrpersonen, die sich in der Lehre besonders hervorgetan haben, mit dem Preis für gute Lehre honoriert werden und die Motivation erhalten, ihre hervorragende Arbeit weiterzuführen. Laut des Bayerischen Wissenschaftsministeriums verdeutlicht der Preis, dass die Lehre gleichberechtigt neben Forschungsaufgaben steht.

Um geeignete Lehrpersonen für diesen Preis an der LMU Munich School of Management ausfindig zu machen, führt die Fachschaft BWL jährlich eine Online-Umfrage unter den Studierenden durch und zieht Erfahrungsberichte von Studierenden sowie Evaluationsergebnisse der in Frage kommenden Lehrpersonen zur Auswahl heran. Vor nunmehr drei Jahren haben wir beschlossen, die



Virtuelle Übergabe des Lehrpreises der Fachschaft BWL 2020 durch Mario Winkler (ehemaliger Fachschaftssprecher BWL), Theodor Wagnitz (Fachschaftssprecher BWL) und Viktoria Unger (Ehrenvorsitzende der Fachschaft BWL) an Professorin Julia Nasev

Übergabe der Sonderauszeichnung der Fachschaft BWL 2020 durch Mario Winkler und Viktoria Unger an Professor Christian Hofmann



Übergabe des Lehrpreises für Nachwuchswissenschaftler:innen der Fachschaft BWL 2020 durch Mario Winkler und Theodor Wagnitz an Martin Reinke

Umfrage für den Preis für gute Lehre zu erweitern und mit unseren fachschaftseigenen Lehrpreisen zu verknüpfen. Neben der Nominierung für den Preis für gute Lehre haben wir uns im Jahr 2020 dazu entschlossen, drei Lehrpreise sowie eine Sonderauszeichnung für herausragendes und vorbildliches Engagement in der (digitalen) Lehre zu vergeben. Die Preise wurden pandemiebedingt im digitalen Rahmen der Akademischen Abschlussfeier im Februar 2021 mit einer Laudatio überreicht und im Juli 2021 teilweise in Persona übergeben (siehe Fotos).

Den Lehrpreis für herausragendes und vorbildliches Engagement in der Lehre, mit dem wir jährlich den oder die Lehrende auszeichnen, die wir für den Preis für gute Lehre des Bayerischen Wissenschaftsministeriums nominieren, erhielt im Jahr 2020 Professorin Julia Nasev (Professur für Managerial Accounting). Zahlreiche Studierende lobten insbesondere ihr proaktives Einbinden von Studierenden, ihre einfach zugänglichen Materialien und Erklärungen – selbst bei komplexeren Themengebieten – und ihre abwechslungsreichen Vorlesungen, in denen sie gerne zur Auf-



Dr. Susann Sturm bei der Übergabe des LMU Lehrinnovationspreises im Rahmen der Lehre@LMU-Jahresabschlussveranstaltung im Dezember 2020



lockerung motivierende Videos und Bilder zeigt. Professorin Julia Nasev gelingt es, in ihren Veranstaltungen eine gesamtheitlich-produktive Lernatmosphäre und ein extrem hohes Interaktionslevel – auch unter digitalen Bedingungen – zu schaffen. So urteilen Studierende über ihre Veranstaltungen beispielsweise: „Der Aufbau der Vorlesung war top. Ihr Engagement und ihre Motivation sind bemerkenswert und nicht selbstverständlich. Eine der besten Vorlesungen, die ich je hatte!“. Außerdem kam in den Begründungen der Studierenden zum Vorschein, dass Professorin Julia Nasev „wirklich eine super Dozentin [ist], die ich gerne in mehr Veranstaltungen in meinem Bachelor und Master gehabt hätte! Hut ab, Frau Nasev!“. Wir können dem nur zustimmen.

Neben den Professoren und Professorinnen leisten aber auch nicht-habilitierte Lehrende an unserer Fakultät herausragende Arbeit. Oft zeichnen sich diese Lehrenden durch innovative und frische Lehrmethoden aus, wie unser Preisträger für den Lehrpreis für Nachwuchswissenschaftler:innen im Jahr 2020, Martin Reinke (Institut für Finance and Banking). Martin Reinke bindet die Studierenden durch die regelmäßige Anwendung von Lern-Apps eng in seine Veranstaltungen ein und begeistert die Studierenden über den normalen Vorlesungsinhalt hinaus für Themen rund um den Kapitalmarkt.

Um auch anhaltend hohe Teamleistungen in der Lehre zu würdigen, verleihen wir als Fachschaft BWL den Preis für anhaltend gute Lehre an einem Institut der LMU Munich School of Management im Jahr 2020 an das Institut für Strategische Unternehmensführung. Dieses Institut hat in der Vergangenheit bereits zwei Lehrpreise erhalten: Zum einen wurde Professorin Miriam Flickinger mit dem Preis für gute Lehre des Bayerischen Staatsministeriums im Jahr 2016 ausgezeichnet. Zum anderen erhielt Dr. Constantin Meyer den vergangenen Lehrpreis für Nachwuchswissenschaftler:innen von der Fachschaft BWL. Das Institut für Strategische Unternehmensführung hat sich auch im Jahr 2020 weiterhin der Beliebtheit der Studierenden erfreut.

Im Jahr 2020 haben wir erstmalig eine Sonderauszeichnung der Fachschaft BWL für herausragendes Engagement in der Lehre unter den Bedingungen der Corona-Pandemie eingeführt, welche Professor Christian Hofmann (Institut für Unternehmensrechnung und Controlling) erhält. Professor Christian Hofmann hat es geschafft, in kürzester Zeit seine Veranstaltungen nicht nur zu digitalisieren,

sondern einen überzeugenden, asynchronen Online-Kurs zu erstellen. Dieser steht stellvertretend für all die arbeitsintensiven Digitalisierungen, die seit Frühling 2020 stattgefunden haben.

Neben den Lehrpreisen und Sonderauszeichnungen der Fachschaft sowie der Nominierung für den Preis für gute Lehre des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst, haben wir im vergangenen Jahr auch einen Vorschlag zur Verleihung des Lehre@LMU Innovationspreises eingereicht. Für diesen Innovationspreis nominierten wir Dr. Susann Sturm (Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre) mit ihrer Veranstaltung „Einführung in das Rechnungswesen“. Wer denkt, dass Rechnungswesen eine trockene Materie ist, der hat am Montagabend zur Primetime noch nicht Dr. Susann Sturms Veranstaltung besucht. Mit ihren ausgeklügelten innovativen Lehrmethoden begeisterte sie in den vergangenen Jahren jedes Wintersemester erneut die Studierenden für die Vorlesungsinhalte und motivierte diese zu aktiver Teilnahme. Der Einsatz von einem wöchentlichen Quiz zu Vorlesungsbeginn oder die Integration eines web-basierten Live-Feedback-Systems für die Lehre stellen hierbei lediglich zwei ausgewählte Beispiele dar. Durch ihr Projekt „ReWe@LMU to go“ (gefördert durch Lehre@LMU), hat Dr. Susann Sturm Lernvideos zur Wiederholung und Festigung der Vorlesungsinhalte entwickelt. So gelang es ihr, ein Lehrkonzept zur Individualisierung einer Massenveranstaltung durch Digitalisierung erfolgreich umzusetzen. Es freut uns sehr, dass die Hochschulleitung unserer Empfehlung des Vorschlags von Dr. Susann Sturm für den Lehre@LMU Innovationspreis nachgekommen ist und ihr der Preis im Rahmen der Lehre@LMU-Jahresabschlussveranstaltung von Professor Oliver Jahraus (Vizepräsident für den Bereich Studium der LMU) im Dezember 2020 überreicht wurde.

Unsere Dozentinnen und Dozenten sind, wie auch Wissenschaftsminister Bernd Sibler bei der Vergabe der Preise für gute Lehre im Jahr 2019 betonte, mehr als reine Wissensvermittler: Sie sind Vorbilder, Begleiter und Mentoren. Wir freuen uns, das Lehrpreiskonzept Jahr für Jahr weiterzuentwickeln und die Studierenden in die Entscheidungen einbinden zu können. Gleichzeitig bedanken wir uns von Herzen bei allen Lehrenden an der LMU Munich School of Management für ihre Arbeit und ihr Engagement an der Universität und hoffen, dass die Auszeichnungen als Zeichen unserer Anerkennung und als Motivation für ihre weitere Arbeit gesehen werden! ///

## Teilnahme von LMU-Studierenden an der CFA Challenge

→ Im Wintersemester 2020/21 hat das Institut für *Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP)* an den Themen Unternehmensbewertung und -analyse interessierten Master-Studierenden eine Teilnahme an der *CFA (Chartered Financial Analysts) Institute Research Challenge (CFA Challenge)* angeboten. Fünf Studierende der LMU konnten so ihr bereits erlerntes, theoretisches Wissen an einem realen Beispiel anwenden und vertiefen. Die CFA Challenge, bei der die Studierenden das Technologie-Unternehmen *TeamViewer* analysierten, fand in Kooperation mit dem *CFA Institute Germany* und einer Mentorin aus der Praxis statt. Kai Mossmann (26) hat die LMU bei der CFA Challenge vertreten und berichtet von seinen Erfahrungen.

### Was genau ist die CFA Institute Research Challenge?

Dieser jährlich stattfindende Wettbewerb bietet Studierenden aus verschiedenen Universitäten und Hochschulen eine praxisnahe Betreuung und ein intensives Training in Finanzanalyse und Unternehmensbewertung. Dabei sammeln die Studierenden reale Erfahrungen, indem sie in die Rolle eines Research-Analysten schlüpfen und ihr akademisches Wissen anwenden. Ziel der Challenge ist es, einen Research-Bericht einer börsennotierten Aktiengesellschaft zu verfassen, in welchem Bilanzkennzahlen, Aktienkurse sowie fundamentale Daten zum Geschäftsmodell und Marktumfeld ausgewertet und prognostiziert werden.

### Wie ordnest du die Erfahrungen ein, die du bei Deiner Teilnahme gemacht hast?

Zunächst einmal sei gesagt, dass es aus gutem Grund „Challenge“ heißt. Dieses Projekt testet gleichermaßen Fähigkeiten, Können und Ausdauer der Teilnehmenden. So bestand eine der größten Herausforderungen für mich darin, den Arbeitsaufwand der Teilnahme neben den Vorlesungen, meiner Werkstudentenstelle, außeruniversitären Aktivitäten und dem sozialen Leben zu bewältigen. Für mich war diese Erfahrung aber in jedem Fall sehr bereichernd. Man fordert sich selbst heraus und kann praktische Kenntnisse im Bereich Unternehmensbewertung sowie Zeitmanagement erwerben. Zudem konnte ich meine Soft-Skills in

Zusammenarbeit mit einer Gruppe aus vier weiteren hochmotivierten Kommiliton:innen weiter verbessern, auch dies erachte ich rückblickend als sehr wertvolle Erfahrung.

### Wie würdest du das Arbeiten im Team beschreiben?

Unser gemeinsames Ziel war es, dass jede(r) in unserem Team während der Bearbeitungszeit einen umfangreichen Lernprozess durchlaufen kann. So war zunächst auch jedes Teammitglied in der Bearbeitung aller Themen, von der Unternehmensbeschreibung, über die Branchenübersicht und Wettbewerbspositionierung, die Finanzanalyse, die Unternehmensbewertung, die Analyse der ökonomischen, sozialen und ethischen Performance bis hin zu den Investitionsrisiken, involviert. Ziel war es, dass jede(r) einen ganzheitlichen Einblick in die Unternehmensanalyse erhält. Auch wenn uns dies gelang, bedeutete dieses Vorgehen allerdings auch eine eher geringe Effizienz der Arbeitsabläufe. So wurden viele Arbeitsschritte mehrfach ausgeführt und das anschließende Zusammentragen der Informationen dauerte deutlich länger als bei einer klareren Arbeitsteilung. In zukünftigen Projekten bin ich mir nun noch mehr der Vor- und Nachteile verschiedener Arbeitsteilungsmöglichkeiten bewusst als zuvor.

### Kannst du anderen Studierenden eine Teilnahme an der CFA Challenge empfehlen?

Auf jeden Fall! Ich fand es spannend, mein Wissen über Rechnungswesen, Wirtschaft und Finanzen aus der Theorie praktisch anwenden zu können. Zudem hat es Spaß gemacht, mit motivierten und engagierten Kommiliton:innen an einem so komplexen Thema zusammen zu arbeiten. Ich kann eine Teilnahme somit vor allem denjenigen Studierenden wärmstens empfehlen, die sich eine berufliche Zukunft in diesem oder ähnlichen Bereichen vorstellen können! ///



# FAKULTÄT

Insights aus der Fakultät: vielfältig und facettenreich – Kommunikation intern und extern – Digitale Feiern, Veranstaltungen und Herausforderungen – Personelle Verstärkung – News aus dem Alumni-Verein und Fachschaft – IEC und LMUDigiTax – Deutschlandstipendium – FKG digital ...

## Interne News aus der Fakultät

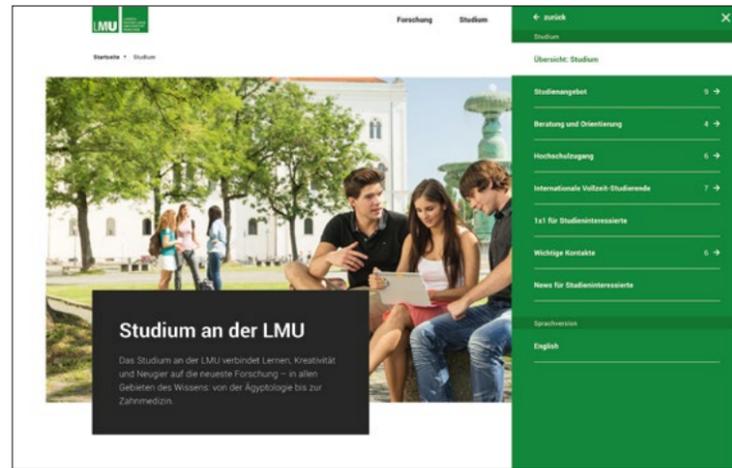
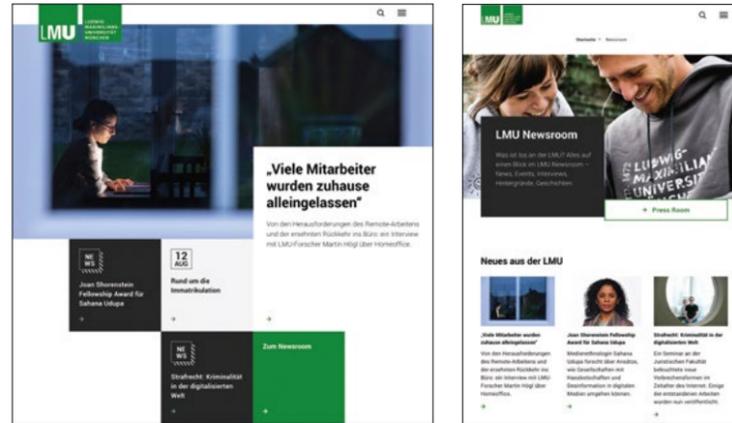
→ Auch wenn die letzten Monate fakultätsintern stark von den diversen Wellen der Pandemie und deren Implikationen wie auch Herausforderungen für Forschung, Lehre und Prüfungsmanagement geprägt waren (siehe auch unseren Corona-Sonderteil im letzten Munich School of Management Magazine), gab es darüber hinaus viele weitere interne Themen und Initiativen, die unsere Fakultät und deren Weiterentwicklung nachhaltig prägen:

Zunächst freuen wir uns über unsere neue Fakultätsbezeichnung „LMU Munich School of Management“. Dass wir uns als Fakultät gerade im internationalen Kontext „Munich School of Management“ nennen, ist schon länger der Fall. Neu ist, dass wir die Fakultät jetzt als Teil der renommierten Dachmarke LMU klar nach innen und außen kommunizieren. Zum Ausdruck kommt dies auch in unserem neuen Logo, das auf das eher schlichte Design des LMU-Logos abgestimmt ist.



Neu ist auch unser einheitliches Auftreten als LMU Munich School of Management unter einem veränderten Design. Dahinter steht die Vision, dass unsere in 5 Clustern und 2 Querschnittsthemen (siehe Umschlagsseite) agierenden 26 Institute, Professuren und Forschungsstellen sowie angrenzenden Center und Einrichtungen als Teil der LMU Munich School of Management wiedererkennbar sind. Ausgehend von den Design-Vorgaben der LMU entstand so ein übergreifendes Fakultäts-Design, das in den nächsten Monaten in unseren Auftritten, Präsentationen, Vorlesungsunterlagen, Print-Dokumenten und weiteren internen und externen Dokumenten umgesetzt wird. Koordiniert wurden all diese Aktivitäten von Silke Hallström, die für dieses Projekt gewonnen werden konnte und über vielfältige Projekt- und Kommunikationserfahrungen verfügt. Erste Rückmeldungen zeigen, dass es uns als LMU Munich School of Management so gelungen ist, unsere Außenwirkung zu schärfen und professioneller zu wirken.

Unter der Federführung von Silke Hallström werden im nächsten Schritt auch die Homepage der LMU Munich School of Management wie auch die individuellen Seiten der Institute und Einrichtungen angepasst. Hier befinden wir uns – in enger Abstimmung mit der LMU – gerade in den ersten Konzeptions- und Gestaltungsphasen. In welche Richtung dies gehen wird, lässt sich schon heute an dem neuen Internet-Auftritt der LMU ([www.lmu.de](http://www.lmu.de)) erkennen. Analog zum Vorgehen



Der Internet-Auftritt der LMU im neuen Look

der LMU werden wir zunächst die Homepage der Fakultät und im Anschluss daran die individuellen Seiten der Institute und angrenzenden Einrichtungen anpassen. Parallel dazu ist die damit abgestimmte Intensivierung unserer Aktivitäten in den sozialen Medien wie insbesondere LinkedIn geplant.

Zukunftsweisende Entwicklungen betreffen jedoch nicht nur Design und Kommunikation; auch fakultätsintern blicken wir auf vielversprechende Initiativen zurück. So lud unser vormaliger Dekan – Professor Ingo Weller – jeweils zum Ende eines Semesters alle Beschäftigten der LMU Munich School of Management zu einem Town-Hall-Meeting ein. In dem einstündigen Termin zur Mittagszeit, der zunächst physisch geplant wurde, dann aber coronabedingt immer virtuell durchgeführt werden musste, informierte Professor Weller über relevante Neuigkeiten sowie Entwicklungen aus der Fakultät und ermutigte zum direkten interaktiven Austausch. Die Veranstaltungen stießen auf große Resonanz und erhielten viel positives Feedback.

## Digitale Weihnachtsfeier des Instituts für Wirtschaftspädagogik 2020



Auf große Resonanz stieß auch der sog. „Ideenwettbewerb“, zu dem Professor Weller anlässlich des ersten Townhall-Meetings alle Beschäftigten der LMU Munich School of Management einlud. Ziel war, Ideen zu generieren, durch die sich die Fakultät in positiver Hinsicht weiterentwickeln kann. Insgesamt wurden 12 Ideen (inklusive ein Videobeitrag) eingereicht, die von einem internen Gremium unter Leitung von Professor Weller bewertet wurden. Dies war nicht einfach, da letztlich alle Ideen vielversprechend klangen und die erforderlichen Kriterien erfüllten. Daher wurden auch statt der ursprünglich geplanten vier insgesamt fünf Preise vergeben. Diese dankenswerterweise vom Alumni-Netzwerk LMU Management Alumni finanzierten Preise in Höhe von jeweils 500 € gingen an:

- **Das Netzwerk der Assistentinnen – mit einem Vorschlag zur besseren Vernetzung und Sichtbarmachung der Team-Assistentinnen der LMU Munich School of Management**
- **Das Tax-Team (Lehrstuhl Professorin Deborah Schanz) – mit insgesamt sechs Teilvorschlägen rund um die Themen Verwaltungsvereinfachung, Lehre und Kultur der LMU Munich School of Management**
- **Das IMM-Team (Lehrstuhl Professor Manfred Schwaiger, bestehend aus Sandra Baringhorst, Kristina Flak, Niclas Höning, Maximilian Niederberger-Kern und Stephan Traut) – mit einer Fülle an innovativen und kreativen Vorschlägen, die insbesondere auf die strategische Entwicklung der LMU Munich School of Management abzielen**
- **Das ISTO-Team (Lehrstuhl Professor Tobias Kretschmer) – mit einer Skizze zur Verstetigung und Fortführung des laufenden Strategieprozesses**
- **Und last but not least: Emma Buellet – mit einer umfangreichen und durchdachten Zusammenstellung diverser Ideen zur Entwicklung der Fakultät**

Herzlichen Glückwunsch und herzlichen Dank allen Preisträger:innen und auch allen Initiator:innen der 12 Ideen. Wir haben aus allen Einreichungen etwas gelernt und arbeiten daran, möglichst viele Ideen in die Tat umzusetzen. ///

Rahild Neuburger

→ Hätten wir gewusst, dass unsere alljährliche Weihnachtsfeier im Jahr 2019 pandemiebedingt die vorerst letzte Feier werden sollte, wären wir sicherlich noch etwas länger sitzen geblieben. Es sollte anders kommen, wie wir alle nur zu gut wissen! Der neue, weitgehend digitale Universitätsalltag war während des ganzen Jahres 2020 äußerst schnelllebig und durchaus fordernd und reichte von neu zu konzipierenden Lehrveranstaltungen, Betreuung von Abschlussarbeiten in digitaler Form, der Aufrechterhaltung von Forschungsprojekten bis hin zu Publikationen und auch administrativen Aufgaben. Traditionell stellt die alljährliche Weihnachtsfeier des Instituts für Wirtschaftspädagogik einen Höhepunkt des gemeinsamen Zusammenarbeitens aller Mitarbeiter:innen dar. Gemeinsam laden Professorin Susanne Weber und Professor Samuel Mühlemann zu einer festlichen, weihnachtlichen Feier in den Räumlichkeiten des Instituts ein, wo sowohl aktuelle als auch ehemalige Mitarbeiter:innen des Instituts zusammenkommen und das Jahr zusammen ausklingen lassen. Gemeinsam lassen wir in der vorweihnachtlichen Zeit das vollgepackte Jahr Revue passieren und feiern miteinander unsere Erfolge. Diese Möglichkeit haben wir uns auch Ende des Jahres 2020 nicht nehmen lassen! Dieses Mal allerdings in etwas anderer Form – und zwar digital. Wir haben uns gemeinsam über Zoom verabredet und hatten einen äußerst wichtigen Auftrag zu bearbeiten: Wir mussten in Gruppenarbeit dafür sorgen, dass in diesem ohnehin schon spannenden Jahr nicht auch noch das Weihnachtsfest ausfällt! In einem digitalen Escape-Game durften wir alle in die Rolle von helfenden Elfen schlüpfen, die in verschiedenen weihnachtlichen Rätseln den verschollenen Weihnachtsmann suchen und letztlich auch finden konnten – das Weihnachtsfest war gerettet! Im Anschluss haben wir den Abend durch kurzweilige Gesellschaftsspiele ausklingen lassen. Auch, wenn wir uns alle gerne getroffen hätten, hatten wir einen tollen Abend und konnten dem Trubel, der uns alle gleichermaßen getrieben hat, etwas entkommen. ///

Frank Hiller

## Inspire, Innovate, Take off – das LMU Innovation & Entrepreneurship Center (LMU IEC) stellt sich vor!



→ Innovationen entstehen im Zusammenwirken von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Universitäten stellen durch die Schaffung und Weitergabe neuen Wissens, neuer Ideen, Konzepte, Anwendungen und Technologien eine tragende Säule der Innovationskraft einer Gesellschaft dar. Wirtschaft und Gesellschaft nehmen dieses Wissen auf und setzen gleichzeitig durch ihre Bedürfnisse Impulse für die Forschung. In diesem rekursiven Prozess entsteht anwendbares Wissen, das in Form von Ausgründungen und Patenten, aber auch Normen, Standards, Konzepten und Methoden nutzbar ist.

Das neu gegründete Innovation & Entrepreneurship Center (LMU IEC) engagiert sich in diesem Prozess und lädt Studierende sowie Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen dazu ein, die globalen Herausforderungen unserer Zeit anzugehen und gemeinsam mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren die Zukunft gemeinsam zu gestalten. In den drei Programmbereichen „Inspire, Innovate, Take off“ fördert das LMU IEC innovatives Denken und unternehmerisches Handeln an der LMU basierend auf eigener und internationaler Forschung zu Innovation, Wissenstransfer und Entrepreneurship.

Studierende haben am LMU IEC die Möglichkeit, ein Zertifikatsprogramm zu durchlaufen, in welchem sie nicht nur das Grundlagenwissen zu Innovation und Entrepreneurship erwerben (Design Thinking, Business Modeling, Hypothesis Testing etc.) und aktuelle Innovations- und Start-up-Trends kennenlernen, sondern auch konkrete Ideen entwickeln können. Eine Besonderheit ist, dass die Programmteilnehmer und Programmteilnehmerinnen aus allen Fakultäten der LMU stammen – eine tolle Möglichkeit, potenzielle Mitstreiter und Mitstreiterinnen für die eigene Gründungsidee zu finden und vom Wissen anderer zu lernen, die viel Anklang findet. Im Sommersemester 2021 besuchten beispielsweise über 130 Studierende den Kurs „Starting up – From Ideas to Successful Business“ und schliffen an ihren Ideen für eine innovative Zukunft.

Nach Inspiration folgt Inkubation – neue Ideen müssen sich weiterentwickeln und in die Tat umgesetzt werden. In verschiedenen Co-Creation und Lab-Formaten bringen wir in Zukunft verstärkt Studierende, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen und Start-ups zusammen, um gemeinsam Mehrwert aus den entstandenen Ideen zu schöpfen. Wir schärfen dabei den Blick für die Bedürfnisse der Gesellschaft und stärken die positive ökonomische, soziale und ökologische Wirkung unserer Programmteilnehmer. Start-ups haben am LMU IEC außerdem die Möglichkeit, das LMU Impact Readiness Programm zu durchlaufen. Dieses Programm hat zum Ziel, Start-ups in ihrer Zielfindung zu unterstützen, ihr Business



Model sowie ihre Position im Münchner und internationalen Innovation Ecosystem zu stärken. Das Programm wird derzeit auch im Rahmen des Munich Global Impact Sprints angeboten (mehr dazu siehe Seite 78).

In der Start-up-Förderung arbeiten wir außerdem eng mit dem LMU Spin-off Service des Referat Transfers (Referat VIII.5) der LMU zusammen und stellen so ein ganzheitliches Angebot für Studierende, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie Gründer und Gründerinnen von der Gründungssensibilisierung, über die Erstberatung bis hin zur Gründungsunterstützung sicher.

Die Forschungsagenda des LMU IEC umfasst Themen um Start-up Impact Awareness und Management, Translational Science und Wissenstransfer sowie vielfältige Gebiete der Gründungs- und Innovationsforschung, etwa Entrepreneurial Wellbeing oder die Effektivität von Entrepreneurship Education an Hochschulen. Das LMU IEC versteht sich als Plattform für Austausch, Forschung und Aktivitäten rund um die Themen Innovation und Entrepreneurship mit dem Ziel, positiven Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen.

Diese Vision haben wir am 12. Juli 2021 einem exklusiven Kreis an LMU-Professorinnen und Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unserem Launch-Event vorstellen dürfen. Nach der Begrüßung durch Professorin Jelena Spanjol und einweihenden Worten von unserem Universitätspräsidenten Professor Bernd Huber, haben die Anwesenden Einblicke in die bisherige Arbeit und künftige Projekte des LMU IEC gewinnen können. Wie schon beim Launch Event, lädt das gesamte Team des LMU IEC gemeinsam mit den beiden Geschäftsführerinnen Dr. Susanne Ritter von Marx und Dr. Julia Wimmer und den Vorständen Professorin Jelena Spanjol (BWL), Professor Martin Högl (BWL) und Professor Albrecht Schmidt (Informatik), auch hiermit alle Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen und Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen der LMU ein, ihre Vision zu Innovation und Gründung an der LMU ins Center einzubringen. Weitere Informationen zum IEC-Programm, Events, Mitgliedschaft und Engagement am LMU IEC sind auf der Webseite der LMU IEC ([www.iec.lmu.de](http://www.iec.lmu.de)) zu finden. ///

Julia Wimmer & Susanne Ritter von Marx

## Zehn Jahre Deutschlandstipendium, zehn Jahre gemeinsames Engagement – das Netzwerk LMU Management Alumni war von Anfang an dabei!

→ Somit sind wir nicht nur Förderer seit Beginn des Stipendienprogramms, sondern auch der einzige LMU-Alumni-Verein, der laufend und in einem sehr großzügigen Rahmen das Programm unterstützt.

So haben wir seit Gründung des Deutschlandstipendiums insgesamt schon 117 Stipendien vergeben und damit sehr vielen Studierenden geholfen, ihr Studium erfolgreich durchzuführen.

» „Ich möchte mich gerne bei Ihnen für die Förderung beim Deutschlandstipendium bedanken. Es bedeutet mir sehr viel, da es mir mehr Zeit gibt mich auf mein Studium zu konzentrieren.“

2011 wurde von der Bundesregierung das sogenannte Deutschlandstipendium eingeführt. Das Konzept sieht eine monatliche finanzielle Förderung in Höhe von 300 Euro zunächst für zwei Semester vor. Dabei wird eine Hälfte des Förderbetrages vom Bund und die andere Hälfte von dem Förderer getragen.

Für das Deutschlandstipendium können sich Studierende aller Nationalitäten und aller Fachrichtungen bewerben, die an einer staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschule immatrikuliert sind, wenn diese Hochschule das Deutschlandstipendium anbietet. Zu den Auswahlkriterien zählen dabei nicht nur Studien- und Abiturleistungen, sondern insbesondere auch gesellschaftliches und universitäres Engagement sowie besondere persönliche Leistungen.

» „... die Förderung hat mir sehr geholfen. Gerade in meinem Auslandssemester hat mir das Stipendium wirklich viel ermöglicht. Dafür vielen, vielen Dank!“

Alleine im Jahr 2020 wurden bundesweit 28.077 Stipendiatinnen und Stipendiaten aus 310 Hochschulen mit einem Deutschlandstipendium gefördert. Rund 226 Millionen Euro haben private Fördernde seit Beginn des Programms aufgebracht. Davon ganze 29,4 Millionen Euro im vergangenen Jahr.

Neben den privaten Förderern finanzieren auch Unternehmen sowie Stiftungen und Vereine, wie der Verein Forum Münchner Betriebswirte e.V., der institutionelle Träger des Netzwerks LMU Management Alumni, diese Stipendien. ///

Silke Heckmann

» „Ich möchte mich bei Ihnen und dem Verein LMU Management Alumni ganz herzlich für Ihre Förderung bedanken. Gerade in der momentanen Ausnahmesituation und nach einem geplatzten Praktikumsangebot fiel mir ein Stein vom Herzen, als ich die E-Mail bekam.“



## Digitale Veranstaltungen vom Alumni-Netzwerk - Herausforderungen, aber auch Chancen

→ Als am Ende des Sommers die Fallzahlen wieder anstiegen, war endgültig klar, was sich schon die ganze Zeit abgezeichnet hatte. Auch im Wintersemester 2020/21 würde es keine, auch keine noch so kleinen, Präsenzveranstaltungen geben. Zwar konnten wir im Sommersemester 2020 schon ein paar Erfahrungen mit digitalen Veranstaltungen und Projekten sammeln, um aber weiterhin einen möglichst persönlichen Kontakt zu unseren Studierenden und Partnerunternehmen herzustellen, mussten wir wieder neue und kreative Lösungen finden.

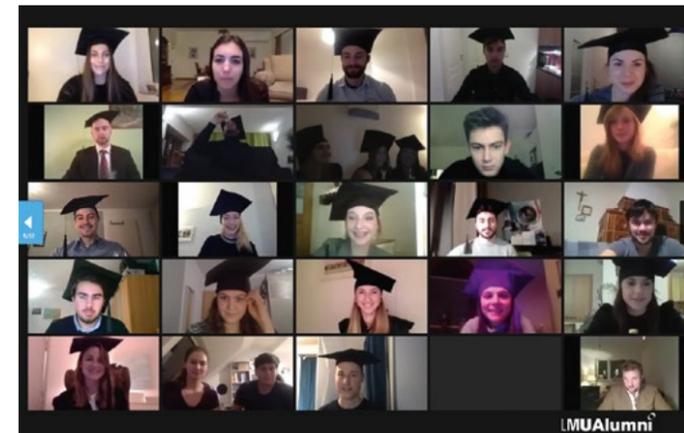
Das LMU Management Alumni Netzwerk begleitet die Studierenden der LMU Munich School of Management vom ersten Tag an der Uni bis zu ihrem Abschluss. Zur Begrüßung der Erstsemester des Wintersemesters 2020/21 sendeten wir ihnen, in Anlehnung an die Ersti-Tüten, ein Päckchen zu. So wurden die zahlreichen virtuellen Begrüßungs- und Einführungsveranstaltungen mit ein paar nützlichen Kleinigkeiten von uns und unserem Partner Deloitte ergänzt.



bei der großen Anzahl an Teilnehmenden lebendig und interaktiv. Herzlichen Dank auch an unseren Partner Deloitte für die Unterstützung!

Unsere Veranstaltungsreihe „Alumni-Talks“ hatten wir schon im letzten Sommersemester erfolgreich digital umgesetzt. Im Februar 2021 konnten wir deshalb einen weiteren digitalen Alumni-Dialog zum Thema „Kunst und Kommerz: Muss Oper viral gehen?“ veranstalten. Dr. Matthias Schloderer (Leitung der Bayerischen Staatsoper im Bereich Strategisches Management & Marketing) und Professor Manfred Schwaiger (Leiter des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, LMU München) diskutierten über die Bedeutung von digitalem Marketing für Kultureinrichtungen, wie die bayerische Staatsoper und die Möglichkeiten zur Gewinnung neuer Besuchersegmente für diese.

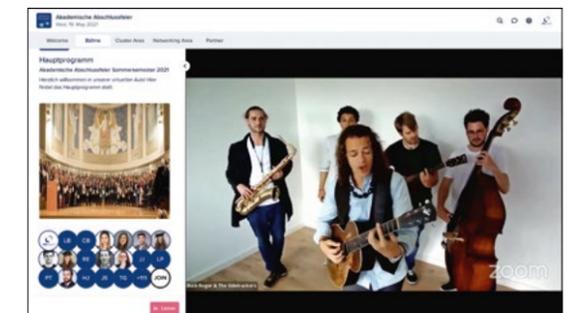
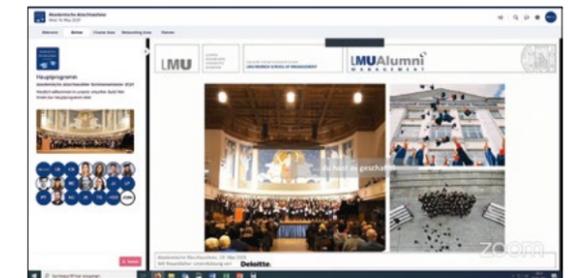
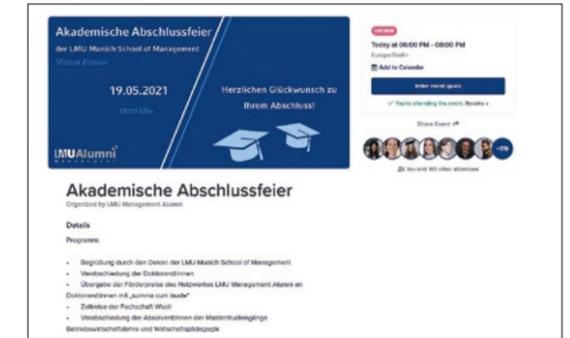
Nachdem die traditionelle Akademische Abschlussfeier im letzten Sommersemester durch einen „Abschied in Päckchen“ ersetzt werden musste, konnten wir für die Abschlussfeier im Februar 2021 ein virtuelles Konzept entwickeln. Die Absolvent:innen des Wintersemesters 2020/21 und nachträglich auch des Sommersemesters 2020 sowie deren Familienangehörige und Freunde konnten die Verabschiedungen so über Zoom verfolgen. Wie sonst in der Aula auch, spielte die Band Buck Rogers & The Sidetrackers zwischen den einzelnen Programmpunkten und sorgte so für eine feierliche Stimmung. Ergänzt wurde das virtuelle Programm



durch die Überraschungspakete, die die Absolvent:innen im Vorfeld erhalten hatten. Darin waren u.a. auch ein Getränk und der Absolventenhut enthalten – so sollte die feierliche Stimmung online auch bei jedem zu Hause ermöglicht werden.

Im Mai 2021 fand dann schon unsere zweite virtuelle Akademische Abschlussfeier statt. Um unseren Absolvent:innen die Möglichkeit zu geben, sich sowohl zum Meet & Greet mit den Professor:innen als auch zum Austausch mit ihren Kommiliton:innen zu treffen, haben wir dieses Mal die interaktivere Plattform MeetAnyway genutzt. Verschiedene Bereiche ermöglichen es, flexibel zu virtuellen Räumen hinzuzustoßen, während das Hauptprogramm auf der virtuellen Bühne gestreamt wird. Die Überraschungspäckchen wurden natürlich auch dieses Mal versendet.

Die neuen Erfahrungen mit digitalen Veranstaltungen ermöglichten es uns sogar, eine Veranstaltungsreihe, die bisher erst einmal im WS 2018/19 ausprobiert worden war, wieder aufzunehmen. Im April 2021 fand deshalb der Alumni-Insights-Abend virtuell statt. In Einzel- oder Teamgesprächen konnten sich Paare aus aktuell Studierenden der Fakultät und unseren Alumni austauschen. Die Studierenden erhielten in den Gesprächen Einblicke in verschiedene Branchen, Berufsfelder und Tätigkeitsbereiche und konnten im persönlichen Austausch bei der Karriereorientierung und -planung unterstützt werden.



Wie auch ein Teilnehmer des Alumni Symposiums anmerkte, haben wir in den letzten beiden Semestern auch viele positive Entwicklungen beobachtet und neue Chancen wahrnehmen können. Natürlich freuen wir uns sehr auf kommende Präsenzveranstaltungen, das Neugelernte werden wir aber in jedem Fall weiter anwenden. ///

Silke Heckmann & Bettina Wachtel



» „Vielen Dank - sehr interessant und mal wieder ein Beispiel, wie Corona Positives hervorbringt. Live hätte ich nicht teilnehmen können.“

Das Alumni-Symposium zum Thema „The New Now – wie sich die (Betriebs-)Wirtschaft nach Corona verändern wird“, stellte im November 2020 mit über 450 Teilnehmenden unsere erste virtuelle Großveranstaltung dar. Professor:innen der LMU Munich School of Management berichteten aus den fünf Clustern und hochkarätige externe Expert:innen erzählten unter dem Programmpunkt „What’s keeping you up at night?“ von ihren Erfahrungen während der Corona-Krise und gaben einen Ausblick auf die (Betriebs-) Wirtschaft nach der Krise. Während der gesamten Veranstaltung konnten die Teilnehmenden Fragen im Chat stellen, die anschließend vom Panel beantwortet wurden. So war die Veranstaltung auch im digitalen Format und



## Herzlich willkommen, Professor Stefan Feuerriegel!

→ Lieber Herr Professor Feuerriegel – schön, dass Sie dem Ruf unserer Fakultät gefolgt sind und mit Ihrem Institut „Artificial Intelligence (AI) in Management“ unser Cluster „Information Systems & Digital Business“ unterstützen. Wie war der Start in München für Sie?

Vielen Dank! Ich bin hier in München von allen Kolleginnen und Kollegen überaus herzlich aufgenommen worden und freue mich, nun Teil des extrem starken und internationalen Forschungsumfeldes an der LMU zu sein. Der Ruf nach München kam für mich genau zur richtigen Zeit und gibt mir die Möglichkeit, mich in meiner Arbeit noch stärker interdisziplinär zu vernetzen. Die LMU bietet meinem Team und mir die perfekten Rahmenbedingungen dafür. Mit meiner Forschung und Lehre im Bereich AI möchte ich die digitale und zukunftsorientierte Ausrichtung der LMU mitgestalten. Auf diese spannende Herausforderung freue ich mich.

**Sie hatten zuvor eine Professur für Wirtschaftsinformatik an der ETH Zürich; haben in Freiburg promoviert und viel in internationalen Forschungsgruppen und -projekten gearbeitet. Welche Impulse bringen Sie aus diesen Zeiten mit? Was können wir als Fakultät lernen?**

Ich bewege mich gerne in einem internationalen Arbeitsumfeld mit flachen Hierarchien und offener Kommunikation. Dabei schätze ich das Know-how internationaler und interdisziplinärer Arbeitsgruppen und

den interessanten Dialog, der so entsteht. Wenn Innovationen hervorgebracht werden sollen, braucht es visionäre Querdenker aus verschiedenen Themenbereichen, mit ganz unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen. Nach diesen Prinzipien stelle ich meine Teams zusammen und wähle Forschungsprojekte aus. Davon, hoffe ich, werden künftig auch die Fakultät und die LMU profitieren.

**Worauf legen Sie Ihre Schwerpunkte in der Lehre? Worin liegen Ihre Forschungsinteressen? Was haben Sie sich für die kommenden Semester vorgenommen?**

Unsere Lehre konzentriert sich auf die Themen AI, Technologie und Management. Programmierung und AI-Algorithmen spielen dabei eine maßgebliche Rolle. Wir zeigen innovative Anwendungen für Unternehmen und Organisationen auf, vermitteln die mathematischen Grundlagen der wichtigsten AI-Algorithmen und setzen den Schwerpunkt auf Statistik und Programmierung. Ausreichende Programmierkenntnisse setzen wir bei unseren Studierenden deshalb voraus. Die Forschungsschwerpunkte meines Teams liegen im Bereich der künstlichen Intelligenz für öffentliche Organisationen, Unternehmen und das Gesundheitswesen. Dabei geht es, ähnlich wie in der Lehre, um die Entwicklung und Programmierung von AI-Algorithmen zur Optimierung von geschäftlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Vorgängen. Wir entwickeln, implementieren und evaluieren künstliche Intelligenz, um Managementprozesse nachhaltig zu verbessern. Das ist unsere Vision.

**Ihr Veröffentlichungsverzeichnis weist zahlreiche sehr gut publizierte Journal-Paper und Konferenz-Paper auf. Was motiviert Sie hierzu? Woher nehmen Sie sich die Impulse und die Energie hierfür?**

Wir möchten mit unserer Forschung etwas Positives bewirken und die Dinge zum Besseren verändern. Deshalb beraten mein Team und ich die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) bei Fragen der nachhaltigen Entwicklungshilfe und sind Mitglied in der COVID-19-Arbeitsgruppe der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Auch unsere Beiträge beim World Economic Forum (WEF) tragen zu einem besseren Umgang mit digitalen Technologien bei der Pandemiebekämpfung bei. Aus dieser Arbeit und den positiven Ergebnissen ziehen wir die Motivation und Ideen für neue Papers und Forschungsprojekte.

**Welche Rolle spielt für Sie die Praxis? Mit welchen Unternehmen kooperieren Sie bzw. planen Sie zu kooperieren, wenn Sie in München sind?**

Auch wenn für uns die Kooperation mit Non-Profit-Organisationen im Vordergrund steht, arbeiten wir gerne mit innovativen Unternehmen wie Google, Microsoft, Amazon und Partnern aus der Automobilbranche zusammen. Dabei nutzen wir die Synergien zwischen unseren wissenschaftlichen und deren praktischen Ansätzen zur bestmöglichen Lösung von Problemstellungen mithilfe von AI. Das möchte ich auch hier an der LMU gerne so fortsetzen.

**Wenn Sie nicht lehren oder forschen – was machen Sie gerne in Ihrer Freizeit? Worauf freuen Sie sich in München am meisten?**

München ist eine tolle Stadt! Ich freue mich sehr darauf, sie in der kommenden Zeit besser kennenzulernen. Durch die zentrale Lage der LMU konnte ich schon einige nette Lokale und den Englischen Garten für mich entdecken. Man sagt den Bayern ja eine besonders gemütliche und gesellige Lebensart nach. Darauf bin ich besonders gespannt. Vor allem die vielen Seen im Münchner Umland und die Nähe zu den Bergen machen München für mich so interessant. Bereits während meiner Zeit in Zürich war ich regelmäßig in den Bergen beim Wandern und habe dort den perfekten Ausgleich zum akademischen Arbeitsalltag gefunden.

**Was möchten Sie unseren Studierenden mit auf den Weg geben?**

Das Studium an einer Spitzenuniversität wie der LMU kann den Grundstein für eine herausragende akademische und berufliche Laufbahn legen. Dieses Privilegs sollten sich unsere Studierenden bewusst sein. Mit meiner Lehre im Bereich AI werde ich versuchen, die Studierenden für die darin liegenden Potenziale und Herausforderungen zu begeistern, damit hoffentlich bald noch mehr LMU Absolventinnen und Absolventen die digitale Zukunft unserer Welt mitgestalten und maßgeblich beeinflussen werden. Ganz persönlich kann ich jedem mit auf den Weg geben, mit offenen Augen durchs Studium (und durchs ganze Leben) zu gehen, um Chancen zu erkennen und für sich zu nutzen, Spaß am Erfolg zu haben und daraus Motivation zu ziehen. So mache ich es auch. ///

Das Interview führte Rahild Neuburger

## Neuigkeiten aus der Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. Rückblick auf ein Jahr voller digitaler Fachschaftsarbeit

→ Hinter uns liegen nun drei digitale Semester – drei Semester, in denen die Studierenden lernen mussten, die Präsenzuniversität hinter sich zu lassen und sich dem digitalen Universitätsalltag zu widmen. So blicken auch wir auf drei Semester digitale Fachschaftsarbeit zurück. WASTI e.V. – kurz für „Wissenschaftliche Arbeitsgemeinschaft studentischer Interessenvertretung“ – steht seit 1989 als unterstützender Verein den Fachschaften an der LMU Munich School of Management (Fakultät für Betriebswirtschaft) und an der Volkswirtschaftlichen Fakultät der LMU München bei und ist zu einem Synonym für studentisches Engagement in allen Bereichen des universitären Lebens geworden. Hierbei gliedern sich die Aktivitäten von WASTI in verschiedene Aufgabenbereiche, namentlich die Hochschulpolitik (HoPo), interne Events für die Fachschaftsmitglieder, Finanzen, externe Events für alle Studierenden der Wirtschaftswissenschaften sowie das Firmenkontaktgespräch (FKG). Durch die Pandemie wurde ein Großteil unserer Veranstaltungen und internen Abläufe auf den Kopf gestellt, doch es haben sich auch einige neue Projekte entwickelt.

bis hin zu zwei Routen durch das Münchner Stadtzentrum, welche sowohl virtuell von Zuhause als auch unterwegs per GPS absolviert werden können, für jeden Geschmack etwas dabei. Die App ist unter dem Namen „O-Phase LMU“ im App Store sowie im Google Play Store downloadbar. Insgesamt wurde viel Zeit in die Eingewöhnung der Erstsemesterstudierenden investiert – so haben wir beispielsweise digitale Spielabende und verschiedene andere Online-Events zum Kennenlernen und Austausch untereinander organisiert. Natürlich durfte hier auch unser eigens konzipiertes Erstiheft nicht fehlen, um die Studierenden mit allen notwendigen Informationen und Ansprechpartner:innen im Studienalltag sowie rund um das Studium und das Leben in München zu versorgen. Nach langem Warten konnten wir im Mai 2021 unsere Erstsemestertüten an die Studierenden verteilen und nach den Klausuren im Juli 2021 noch ein weiteres Event für die Erstis organisieren, damit diese sich besser kennenlernen können, um beispielsweise Lerngruppen zu bilden. Um sich ein umfassendes Stimmungsbild der Studierenden zu ihrem Remote-Studium einzuholen, haben wir seit dem



Mitglieder der Hochschulpolitik BWL im Jahr 2021



Das Redaktionsteam des Erstihefts 2021/22 beim kreativen Arbeiten

### Ein Jahr digitale Hochschulpolitik

In der HoPo BWL blicken wir auf ein außergewöhnliches akademisches Jahr 2020/21 zurück. Zu Beginn des Wintersemesters 2020 fand die Begrüßung der Erstsemesterstudierenden zum ersten Mal durch Lisa Bartmann und Theodor Wagnitz für BWLer und WiPädler sowie Roman Sidig und Paul Czech für VWLer online statt. Begleitend dazu haben wir in den Sommersemesterferien gemeinsam mit Professorin Julia Nasev und der O-Phase eine App für unsere Erstis entwickelt, die eine digitale Stadtführung mit drei Routen bietet. Hier ist mit einer kleinen Tour rund um das Hauptgebäude

digitalen Sommersemester 2020 regelmäßige Umfragen zur Zufriedenheit der Studierenden im Studium durchgeführt. Diese Befragungen ermöglichen es uns, in unserer Arbeit als Fachschaft auf die Anliegen der Studierenden gezielt einzugehen und diese angemessen zu vertreten.

So haben wir uns wie in den vergangenen Jahren natürlich in den verschiedenen Gremien an unserer Universität für die Interessen unserer Studierenden eingesetzt. Hier konnten wir unter anderem eine Erhöhung der Anzahl an Stata-Lizenzen für unsere Kurse erreichen und Schallschutzpaneele sowie Handyschränke



Ausgabe der Ersttuten durch Julia Förster, Theodor Wagnitz, Susanna Schnell und Dominik von Bank im Sommersemester 2021

für die Bibliothek bezuschussen lassen. Insbesondere der enge Austausch mit der Fakultät zur Verbesserung der Prüfungsanmeldungen sowie der digitalen Prüfungseinsichten und der digitalen Lehre generell war in diesem akademischen Jahr ein wichtiger Bestandteil unserer hochschulpolitischen Arbeit. Auch fand die Übergabe der Lehrpreise der Fachschaft aus dem Jahr 2020 erstmalig im Rahmen einer digitalen Akademischen Abschlussfeier und nicht wie gewohnt in der Aula der LMU München statt (siehe Seite 56).

Neben der HoPo BWL hatte auch die HoPo VWL den Studierenden in den vergangenen zwei Semestern zahlreiche spannende und interessante Projekte anzubieten. Im Rahmen unserer diesjährigen im Online-Format durchgeführten Speaker Series „WASTI Talks“ konnten wir unter anderem Professorin Nicola Fuchs-Schündeln von der Goethe-Universität in Frankfurt, Dr. Stephan Luck von der Federal Reserve Bank of New York, den Direktor der Bundesbank in München, Sven Lilienthal, die Gründerin des Frauen-Karriere-Index, Barbara Lutz sowie weitere außergewöhnliche Gäste aus Wirtschaft, Politik und Forschung zu uns einladen. Anlässlich der Nobelpreisvorlesung hatten wir außerdem die Chance, einem gemeinsamen Vortrag von LMU-Professor Klaus Schmidt und TUM-Professor Martin Bichler über das Thema des letzten Wirtschaftsnobelpreises zu lauschen. Ein weiteres Projekt bestand aus unserer bereits zum zweiten Mal im Online-Format durchgeführten PhD-Infoveranstaltung. Hierbei hatten interessierte Studierende die Möglichkeit, Einblicke in das Leben und die Arbeit von fünf Doktorand:innen an der Volkswirtschaftlichen Fakultät zu erhalten und Fragen über deren Forschung an der Fakultät, vergangene Auslandsaufenthalte oder die Möglichkeit einer Promotion zu stellen. Des Weiteren haben wir eine Q&A-Veranstaltung organisiert, um die Studierenden in der nicht immer einfachen Zeit eines digitalen Studiums zu unterstützen und Fragen über die Prüfungs- und Studienordnung zu beantworten.



Cover des Erstihefts 2020/21 – auch digital über unsere Homepage abrufbar

### Weitere Projekte aus den externen Ressorts der Fachschaft

Zu Beginn jedes Semesters bietet die Fachschaft einen Skripteverkauf für alle Studierenden an. Da wir in den vergangenen Jahren unser Angebot zunehmend digitalisiert haben, konnten wir auch in den vergangenen Semestern den Skripteverkauf mit einer Online-Bestellung und Lieferung nach Hause anbieten. Die teilnehmenden Dozent:innen sendeten uns bereits vor Semesterstart ihre Vorlesungsunterlagen zu, wir nahmen anschließend die Bestellungen der Studierenden auf und ließen die Skripte dann extern von einer Druckerei herstellen. Somit profitierten die Studierenden von einem bequemen Prozess und einem Preis, der deutlich unter den Kosten des Druckens am heimischen Gerät lag.

Leider waren im vergangenen Jahr aufgrund der Corona-Pandemie unsere weiteren externen Projekte nur sehr eingeschränkt möglich. Unsere traditionelle WASTI-Weihnachtsfeier im Wintersemester und das WASTI-Sommerfest im Sommersemester sowie die Semester-Midterm- und Closingpartys konnten leider nicht durchgeführt werden. Mit viel Kreativität haben wir jedoch versucht, den Studierenden zumindest im digitalen Rahmen die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen. Mit Online-Spieleabenden, einem Rätselabend zum Semesterabschluss und verschiedenen Getränke-Tastings haben wir es geschafft, ein abwechslungsreiches Programm zu gestalten, welches auch von den Studierenden mit offenen Armen begrüßt wurde. Ende Juni dieses Jahres war es endlich soweit, sodass wir mit einem „Kastenlauf“ im Englischen Garten das erste externe Präsenzevent seit einem Jahr durchführen konnten! Wir hoffen, hieran festhalten zu können und im nächsten Jahr wieder den studentischen Austausch durch abwechslungsreiche Präsenzevents zu fördern.



Gemütliches Zusammenkommen der (getesteten) Fachschaftsmitglieder im Biergarten

### Unser größtes Event für Studierende wird digital: Das Firmenkontaktgespräch

Das FKG ist ein von den Fachschaftsmitgliedern der Fakultät für Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaftlichen Fakultät an der LMU München organisiertes Karriereforum mit der Zielsetzung, den vorberuflichen Kontakt zwischen Studierenden und Unternehmen herzustellen und zu fördern. Da die Corona-Pandemie das FKG im Jahr 2020 mit den sonst üblichen zwei Tagen Messebetrieb, Vorträgen und Workshops mit zahlreichen Unternehmen aus der Wirtschaft vollkommen auf den Kopf stellte, planten wir das FKG 2021 mit einer ausreichenden Vorbereitungszeit als eine digital ausgetragene Messe. Eine Übersicht hierüber liefert unser Rückblick auf das FKG 2021 (siehe Seite 55).

### Einblicke in die vereinsinternen Finanzstrukturen und Mitgliederveranstaltungen

Nachdem uns die Corona-Pandemie seit nunmehr einhalb Jahren begleitet, haben wir das gesamte Finanzsystem des Vereins digitalisiert. Dadurch haben wir festgestellt, dass die digitalisierten Prozesse vor allem die Arbeit im Bereich Rechnungsmanagement erleichtern, effizienter gestalten und die Übersicht über die Finanzen des Vereins verbessern konnten. Aber auch die Kommunikation per E-mail und Messenger hat sich sehr gut etabliert. Aus diesem Grund werden wir auch nach der Pandemie weiterhin voll digitalisiert im Bereich Finanzen arbeiten. Neben der Digitalisierung haben sich die Einnahmen des Vereins, welche durch die Pandemie einbußen im vergangenen Jahr zurückgegangen sind, wieder stabilisiert. Das ermöglicht dem Verein, den Studierenden je nach Infektionsgeschehen wieder tolle Präsenzevents anzubieten.

Für unsere Fachschaftsmitglieder beginnt das Semester normalerweise mit unserer vereinsinternen Seminarfahrt. Gemeinsam verbringen wir drei Tage auf einer Hütte im Süden Bayerns oder in Österreich und stärken unseren Zusammenhalt, die Teamfähigkeit und auch die Freundschaften innerhalb der Fachschaft. In spannenden Workshops und Präsentationen werden Projekte für das Semester geplant und ausgearbeitet.



Blick aus dem Fenster des Fachschaftsbüros im Vordergebäude der Ludwigstraße 28

Die halbjährliche Seminarfahrt musste leider seit Beginn der Corona-Pandemie auf Eis gelegt werden. Den internen Zusammenhalt nur durch Online-Events zu stärken, war herausfordernd, da wir dieses Jahr einen großen Zuwachs an neuen Mitgliedern hatten. So haben wir unsere internen Events, die Stammtische, dieses Semester daraufhin angepasst. Es gab Online-Exit-Games oder auch einen virtuellen Volksfestabend.

Ein erstes Präsenzevent seit drei Semestern bescherete uns der Juni 2021, als neue Lockerungen in Kraft getreten sind und wir uns mit zahlreichen Vereinsmitgliedern in Präsenz treffen konnten. Dies haben wir genutzt und einen Sporttag an der frischen Luft im Englischen Garten veranstaltet. So konnten sich zumindest gegen Ende des Sommersemesters 2021 alle WASTIs persönlich kennenlernen.

Wir blicken optimistisch auf die kommenden Semester und freuen uns, unsere Projekte voller Tatendrang und studentischem Engagement weiterzuführen und wieder aufzurollen. ///

Viktoria Unger



Nähere Informationen zum hochschulpolitischen Engagement, den WASTI-Projekten und dem FKG befinden sich online auf der Internetseite der Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. ([www.wasti-lmu.de](http://www.wasti-lmu.de)). Über Neuigkeiten informieren wir auch via Newsletter, Instagram und Facebook (@wasti.lmu).



## Das ISC - Nah am Menschen trotz Digitalisierung



Das Team der Fachstudienberatung im Zoom

→ Der Name des ISC – „Informations- und Servicecenter“ besagt, wo das Herzstück unseres Prüfungsamtes liegt: in den Informationen und im Service. Dieser Leitgedanke betrifft sowohl Studierende diverser Studiengänge unserer Fakultät als auch die zahlreichen LMU-Mitarbeiter:innen, die in unterschiedlichster Art und Weise permanent oder punktuell mit dem ISC im Austausch stehen. Während für die Studierenden das ISC die Anlaufstelle in allen prüfungsrechtlichen Angelegenheiten während ihres gesamten Studienverlaufs ist, fungiert es für die BWL-Lehrstühle und für zahlreiche benachbarte Fakultäten als eine bedeutende Schnittstelle in Sachen Lehr- und Prüfungsorganisation.

In Zeiten von Corona war und ist es nicht nur eine Herausforderung, diesem inhaltlichen Anspruch des ISC unvermindert gerecht zu werden. Die aktuelle Situation erfordert darüber hinaus auch zusätzliche Lösungen.

Das manifestiert sich zuvorderst und ganz konkret in den technischen Lösungen. Direkt zu Beginn der Pandemie wurden gängige, digitale Prüfungskonzepte überfakultär begutachtet und geprüft. Da letztlich keines der am Markt angebotenen Tools die notwendigen Voraussetzungen und/oder die benötigten Standards erfüllte, wurde ISC-intern eine eigenständige Lösung entworfen, programmiert und implementiert. Seither wurden über mittlerweile drei komplette digitale Prüfungsperioden mehrere hundert Klausuren von den Lehrstühlen digital erstellt und in ein PDF-Formular konvertiert. Darauf basierend wurden mit der ISC-internen Lösung über 100.000 persona-

lisierte Klausurdateien vorbereitet, an Studierende gesendet und durch die Studierenden wieder erfolgreich über das Online-Tool hochgeladen.

Um während der Prüfungen für die Studierenden verfügbar zu sein, wurde ein unterstützender Zoom-Support ins Leben gerufen. Bei (technischen) Problemen können die Studierenden während der Klausurbearbeitung digital über ein Endgerät oder analog per Telefon den Support kontaktieren. Während der letzten drei Semester war der Zoom-Support-Kanal des ISC über 700 Stunden zeitweise auch spätabends geöffnet; währenddessen wurden ca. 8.000 Verbindungen hergestellt, Fragen geklärt und individuelle Probleme gelöst. Nah am Menschen – das zählt!

Das ISC-Sekretariat wurde Corona-konform umgerüstet und viele Prozessschritte digital angepasst. In diesen besonderen Zeiten läuft der E-Mail-Verkehr auf Hochtouren. Zahlreiche Serviceleistungen stehen jetzt auch in digitaler Form zur Verfügung. Dennoch bleiben der Studierendenkontakt per Telefon oder auch persönliche Termine wie bspw. zur Zeugnisabholung zentrale und wichtige Angebotspeiler für die Studierenden.

Die Fachstudienberatung hat bereits zu Beginn der Pandemie erkannt, wie wichtig der persönliche Kontakt zu den Studierenden weiterhin ist – wenn auch „nur“ auf digitale Weise. In den regelmäßigen Zoom-Sprechstunden haben die Studierenden wie zuvor im persönlichen Modus uneingeschränkt die Gelegenheit, ihre prüfungsrechtlichen Fragen zu stellen. Außerdem zeigte sich,

dass die Online-Sprechstunden am ISC ein gerne genutzter Ort für die Studierenden in der Pandemie sind, um sich in studienbezogenen Fragen klar zu sortieren und ggf. gut begründete Anpassungsentscheidungen zu treffen. Es ist eine Zeit der Verunsicherung und des Ungewohnten und das Team der Fachstudienberatung eröffnet auch im digitalen Format Handlungsspielräume, gibt Zielorientierung und unterstützt bei allen Fragen rund um die Study-Life-Balance in unsicheren Zeiten. Ab dem Wintersemester 2021/22 werden zudem zahlreiche kurze Infoclips rund um wichtige Fragen zu unseren Studiengängen online gehen, die unabhängig von den Sprech- oder Öffnungszeiten abgerufen werden können. Nah am Menschen – das zählt.



Ausgabe der Abschlussarbeiten durch das ISC über die Kellerräume

Ein weiteres ISC-Angebot umfasst neben den bereits etablierten Einzelcoachings seit Beginn 2021 auch digitale Gruppencoachings und begleitete Peer-Lerngruppen für Studierende der Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik I und Wirtschaftspädagogik II. In den Gruppencoachings werden den Studierenden Lernstrategien und Methoden zur Prüfungsvorbereitung vermittelt; in den Peer-Lerngruppen werden einzelne Lernmethoden erklärt und anschließend mit Kommiliton:innen in Breakout-Sessions selbst angewendet.

Hauptsächlich suchen die Studierenden das Coachingangebot aufgrund von ineffektiven Lernstrategien oder wegen Prüfungs- oder Zukunftsängsten auf. Aber auch die fehlende Alltagsstruktur im digitalen Semester und damit einhergehende studienbezogene Motivationsschwierigkeiten sind häufig der Grund für die Vereinbarung eines Einzelcoachings.

Zusätzlich werden Online-Schnupperstunden angeboten: Diese basieren auf studentischem Engagement, d.h. Studierende der Fakultät für Betriebswirtschaft engagieren sich ehrenamtlich und unterstützen damit Schüler:innen bei der Studienorientierung und geben Einblicke in die Fächer Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik I und Wirtschaftspädagogik II. Aber auch für Studierende der Fakultät für Betriebswirtschaft selbst sind die Online-Schnupperstunden gedacht, um sich mit Kommiliton:innen aus höheren Semestern auszutauschen, sei es für einen Erfahrungsaustausch bezüglich des Übergangs vom Bachelor zum Master oder um Einblicke in verschiedene Spezialisierungen zu erhalten.

All diese Bereiche bestätigen, wie nah das ISC am Menschen ist und dies trotz physischer Distanz. Kreative, fachlich fundierte und technisch ausgefeilte Konzepte zeigen, dass das ISC auch in der Pandemie-Zeit bestens studierenden- und mitarbeiterfreundlich aufgestellt ist und die herausfordernde Phase genutzt hat, neue Angebote und Formate für alle Stakeholder aufzusetzen – die Krise als Chance! In jedem Fall ist und bleibt das ISC kontinuierlich ein verlässlicher und kompetenter Ansprechpartner an der Fakultät. ///

Das ISC-Team



## Zentrum für Digitalisierung des Steuerrechts an der LMU (LMUDigiTax)

→ Das LMUDigiTax Zentrum wurde Ende 2020 als fakultätsübergreifende zentrale Einrichtung der LMU gegründet. Es handelt sich dabei um eine von der LMU getragene, nicht rechtsfähige Arbeitsgemeinschaft von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, insbesondere der LMU, die die interdisziplinäre Forschung und Lehre im Bereich der Digitalisierung des Steuerrechts fördert.

Das Zentrum beschäftigt sich vor allem mit den rechtlichen Fragen, die mit der Digitalisierung im Steuerrecht in der Praxis einhergehen. Die Digitalisierung und die elektronische Datenverarbeitung sind für das Steuerrecht nicht neu. Schon in den 1970er-Jahren sind die ersten Fragen in Zusammenhang mit der Digitalisierung aufgekommen. So befasste sich schon 1970 der Deutsche Juristentag mit den Problemen der Datenverarbeitung in Recht und Verwaltung, und im Bundesministerium der Justiz wurde eine Arbeitsgruppe für Datenverarbeitung errichtet. Mit dem Gesetz zur Modernisierung des Steuerrechts von 2017 wurde das erste Mal ein rechtlicher Rahmen für Fragen der Digitalisierung geschaffen. Mit den zunehmenden technischen Möglichkeiten wie Machine und Deep Learning, Blockchain, Künstliche Intelligenz etc. werden neue Chancen für die Weiterentwicklung der Digitalisierung des Rechts geschaffen. Diese bedürfen rechtlicher Betrachtung und Rahmenbedingung, um künftig sinnvoll eingesetzt werden zu können.

Das Steuerrecht als Massenfallrecht ist besonders geeignet für eine Digitalisierung. Hier treten täglich enorme Datenmengen auf, die es zu bewältigen gilt. Außerdem wird seit Jahren regelmäßig von einer not-

wendigen Vereinfachung gesprochen, die im Wege der Digitalisierung besonders gut umgesetzt werden kann. Erste Schritte sind dabei schon getan: Seit Jahren besteht z.B. die Verpflichtung, bestimmte Steuererklärungen in elektronischer Form zu übermitteln, ein internationaler automatisierter Informationsaustausch über Kapitalkonten, Vorbescheide, länderbezogene Berichte über Gewinnverteilung und die Anzeige von Steuergestaltungsmodellen wurden eingeführt. Auch die Betriebsprüfung kommt ohne digitale Werkzeuge wie IDEA nicht mehr aus und die Einführung des elektronischen Rechtsverkehrs steht vor der Tür. Trotz alledem besteht im Bereich der Digitalisierung des Steuerrechts ein enormer Nachholbedarf, um mit den vorhandenen Ressourcen eine gleichmäßige und gesetzmäßige Besteuerung sicherzustellen und gleichzeitig die Rechte aller Verfahrensbeteiligten zu wahren.

Aufgabe und Ziel ist die wissenschaftliche Begleitung der fortschreitenden Digitalisierung des Steuerrechts, die bisher kaum an deutschen Universitäten ersichtlich ist. Der hohe Praxisbezug der interdisziplinären Forschung, in Form der wissenschaftlichen Begleitung des Transformationsprozesses, soll dabei stets im Mittelpunkt stehen. Diese umfasst sowohl verfassungsrechtliche Fragen für die Umsetzung des Steuerrechts in Daten als auch die Überprüfbarkeit des digitalen Steuervollzugs und die Digitalisierung des Gerichtsverfahrens. Vor allem soll auch das Zusammenwirken von Steuerpflichtigen, Beratern, Finanzverwaltung und Finanzgerichten unter dem Aspekt der Digitalisierung neu evaluiert und auf deren Entlastungsmöglichkeiten für die Beteiligten überprüft werden. In Zeiten der Globalisierung ergeben sich neue Chancen, aber auch Risiken für einen digitalen grenzüberschreitenden Steuervollzug.

Themenschwerpunkte des Zentrums haben sich in Gesprächen mit den Beteiligten des Besteuerungsverfahrens, anderen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Kooperationspartnern ergeben. Die Forschungsschwerpunkte des Zentrums liegen somit in der Gestaltung der Steuergerechtigkeit durch Digitalisierung, der Digitalen Normsetzung im Steuerrecht, der Daten und Datennutzung und der Digitalisierung des Besteuerungsverfahrens und der Gerichtsverfahren. Schwerpunkt der Arbeit wird dabei immer in der rechtlichen Betrachtung der Chancen und Risiken der bestehenden und künftigen Digitalisierung liegen. Dazu werden auch Seminare, wissenschaftliche Tagungen und Symposien veranstaltet und der wissenschaftliche Nachwuchs auf dem Gebiet gefördert. Jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird die Möglichkeit einer Promotion geboten.

In den ersten Monaten dieses Jahres wurden die organisatorischen und logistischen Grundlagen gelegt. Im Sommer fand ein erstes Kolloquium zu dem Thema der Digitalisierung des Steuerrechts an der LMU statt, bei dem internationale Vorträge aus der rechtlichen sowie wirtschaftlichen Perspektive zu steuerrechtlichen Einzelfragen gehalten wurden, bspw. theoretische Fragen über die Messung der Komplexität des Rechts, die Digitalisierung der steuerrechtlichen Normsetzung oder die Auswertung von finanzgerichtlichen Urteilen mittels KI. Die Digitalisierung des Steuerrechts ist kein abschließender Bereich und wird immer wieder neue spannenden Forschungsfragen aufwerfen.

Das Zentrum wird vom früheren Präsidenten des Bundesfinanzhofs, Professor Rudolf Mellinshoff, geleitet. Ergänzt wird das Team durch die wissenschaftliche Mitarbeiterin Chiara Endres und dem wissenschaftlichen Mitarbeiter Paul Hentschel sowie die studentischen Hilfskräfte Marie-Theres Schridde, Tim Hollenberg und Karl Kappen. Daneben gibt es zahlreiche ordentliche und außerordentliche Mitglieder und Partner aus dem universitären und außeruniversitären Bereich, die das Zentrum bei der Erreichung seiner Ziele unterstützen und durch die Zusammenarbeit das Erreichen der Ziele fördern. ///

Chiara Endres & Paul Hentschel

LMU  
DIGI  
TAX



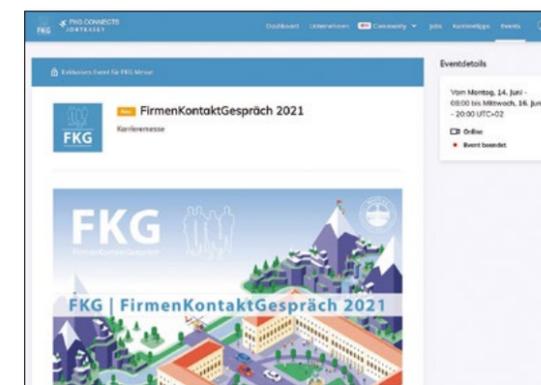
Weitere Informationen lassen sich auf der Homepage des LMUDigiTax finden:  
<https://www.lmudigitax.uni-muenchen.de/index.html>



## FKG in der Welt der digitalen Messen angekommen Das FirmenKontaktGespräch 2021

→ Seit 1999 organisiert die Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. der LMU München das FirmenKontaktGespräch – kurz FKG. Die Karrieremesse findet normalerweise jährlich – meist im Juni – im Lichthof der LMU statt. Doch 2020 kam es spontan coronabedingt zu einer digitalen Form der Messe. Daraufhin planten wir bereits ein Jahr im Voraus, das FKG 2021 digital zu veranstalten. Dank dieser Entscheidung konnten wir die Planungssicherheit nutzen und uns ausgiebig über ein digitales Konzept Gedanken machen. Somit haben wir für die Messe 2021 einige neue Features eingebracht, welche die Möglichkeiten der Studierenden, mit Unternehmen in Kontakt zu treten, erweitern sollten.

Zuvor boten wir den Studierenden, wie bereits im Vorjahr, die FKG Workshop-Week an, welche einmal pro Semester stattfindet. Diese planten wir ebenfalls vollständig digital. Die Nachfrage der Studierenden war



Cover des FKG Messekatalogs 2021

Auszug aus dem Karriereportal „FKG connects“

hierbei sogar noch größer als bei der Präsenzform der Workshop-Week in den vorherigen Semestern. Mit über 230 Anmeldungen für die Workshop-Week im Wintersemester 2020/21 hatten Zeb, 180 Degrees Consulting, Hiscox, Munich Business & Finance Club und CDTM die Möglichkeit, ihre Top-Kandidat:innen auszusuchen und für den jeweiligen Workshop einzuladen. Bei der Workshop-Week im Sommersemester 2021 waren die Firmen PWC, Payback, 180 Degrees Consulting und Q\_PERIOR dabei. Die Anmeldung hierfür wurde über unser Karriereportal „FKG connects“ abgewickelt, über welches auch die Messe ablief.

Einige unserer Workshop-Week-Partner konnten wir auch für unsere Messe gewinnen. Insgesamt hatten wir 45 Unternehmen für unsere Messe begeistern können, wodurch wir die Anzahl an Firmen im Vergleich zu unserer ersten digitalen Messe 2020 mehr als verdoppelten.

Durch unsere neuen Features, die Live-Präsentationen und die digitalen Messtandgespräche konnten die Studierenden neben den Einzelgesprächen über zwei weitere Wege mit den Recruiter:innen in Kontakt treten. Dabei waren die Einzelgespräche, wie auch in den letzten Jahren, die beliebteste Variante. Sowohl für die Unter-

nehmen als auch für die Studierenden bieten die Einzelgespräche eine prima Chance, in einem individuellen halbstündigen Gespräch die gegenüberstehende Person besser kennenzulernen.

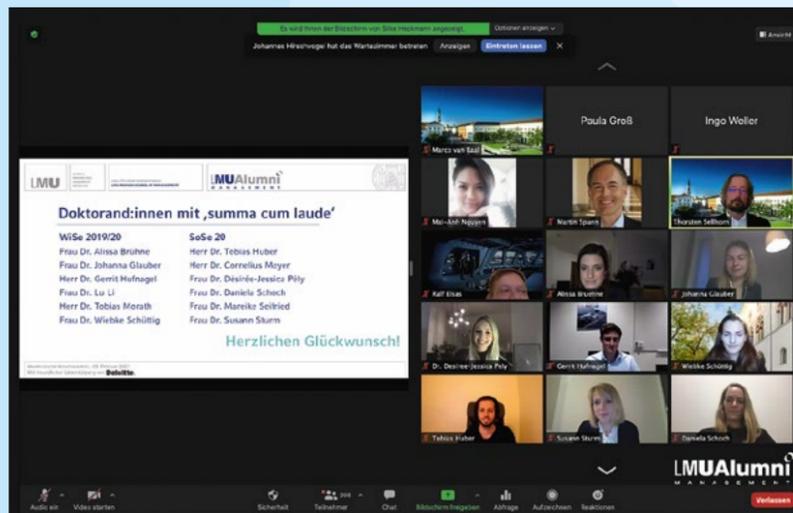
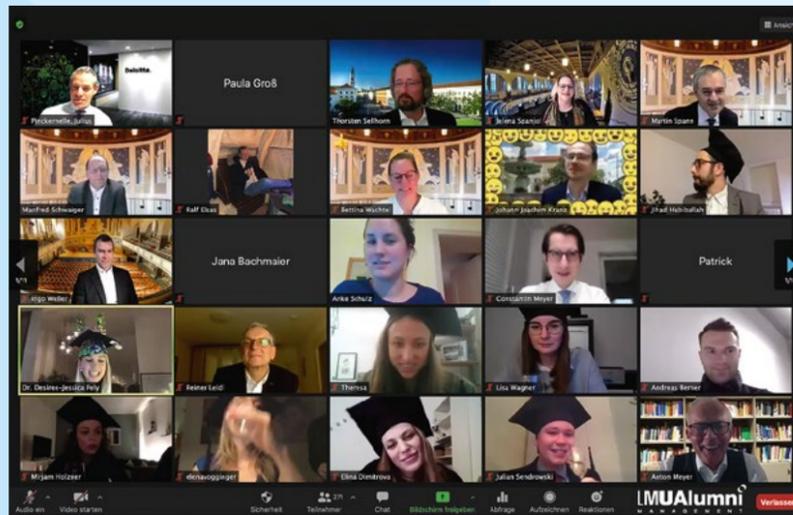
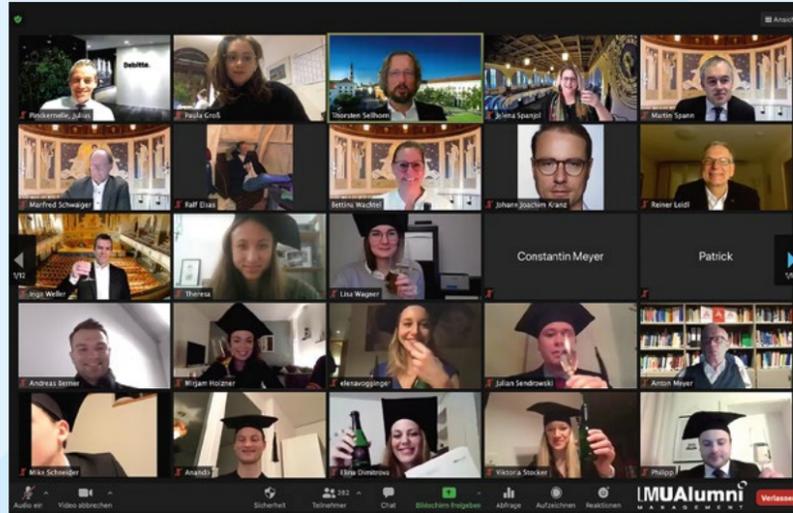
Wir freuen uns, dass die digitale FKG Messe 2021 erfolgreich verlief, freuen uns aber auch, wenn die Messe im nächsten Jahr wieder in Präsenzform veranstaltet werden kann.

Die Organisation für die Messe 2022 läuft bereits auf Hochtouren! ///

Julian Cramer

## Impressionen aus den virtuellen Akademischen Abschlussfeiern

→ Auch dieses Jahr mussten unsere Akademischen Abschlussfeiern im virtuellen Raum stattfinden. Nichtsdestotrotz konnten wir nicht nur unsere Absolventinnen und Absolventen gebührend feiern. Auch unsere Tradition, Preise für herausragende Studienleistungen zu vergeben, durften wir fortführen.



→ Den Förderpreis des Forum Münchner Betriebswirte e.V. erhielten alle Doktorand:innen mit der Bestnote „summa cum laude“. Zu ihnen zählten:

Wintersemester 2019/20

**Frau Dr. Alissa Brühne**  
**Frau Dr. Johanna Glauber**  
**Herr Dr. Gerrit Hufnagel**  
**Frau Dr. Lu Li**  
**Herr Dr. Tobias Morath**  
**Frau Dr. Wiebke Schüttig**

Sommersemester 2020

**Herr Dr. Tobias Huber**  
**Herr Dr. Cornelius Meyer**  
**Frau Dr. Désirée-Jessica Pély**  
**Frau Dr. Daniela Schoch**  
**Frau Dr. Mareike Seifried**  
**Frau Dr. Susann Sturm**

Wintersemester 2020/21

**Frau Dr. Gundula Krack**



## A career built around you

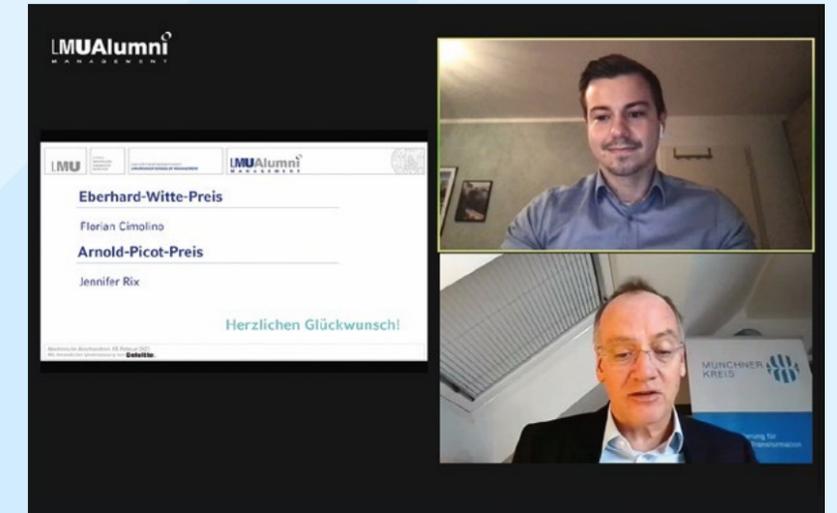
Du willst mehr als nur einen Job? Du willst eine Karriere, die auf dich und deine Fähigkeiten zugeschnitten ist? Du willst einfach du selbst sein? Bei Deloitte erwartet dich ein Umfeld geprägt durch Freiraum und Flexibilität. Mehr als 330.000 Kolleg:innen in über 150 Ländern stehen bei uns für Vielfalt und Innovationskraft. Gestalte die Zukunft in einem unserer Businesses Audit & Assurance, Risk Advisory, Tax & Legal, Financial Advisory oder Consulting.



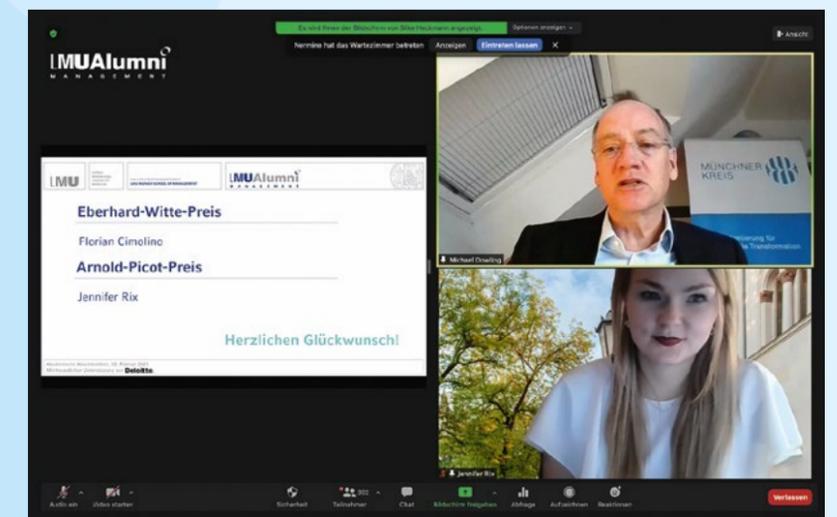
What impact will you make?  
Connect at [careers.deloitte.com](https://careers.deloitte.com)

### Wir gratulieren ...

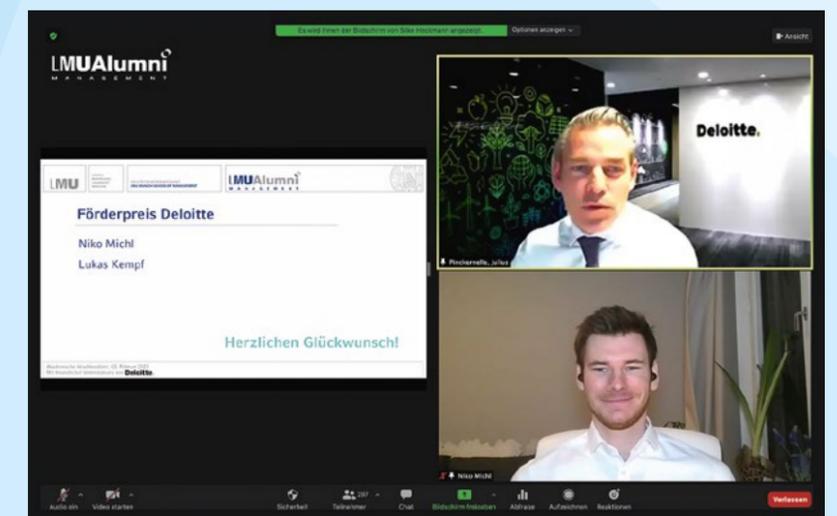
→ Den „Eberhard-Witte-Preis“ vom MÜNCHNER KREIS erhielt als bester Master-Absolvent im Wintersemester 2019/20 Florian Cimoline.



→ Den „Arnold-Picot-Preis“ vom MÜNCHNER KREIS erhielten als beste Master-Absolventin im Sommersemester 2020 Jennifer Rix und als beste Master-Absolventin im Sommersemester 2021 Corinna Böller.



→ Die Förderpreise von Deloitte erhielten als beste Bachelor-Studierende im Wintersemester 2019/20 Niko Michl, im Sommersemester 2020 Lukas Kempf sowie im Sommersemester 2021 Peter Pfeifenberger.





## Herzlich willkommen, Professor Marko Sarstedt!

→ Lieber Herr Professor Sarstedt – schön, dass Sie dem Ruf unserer Fakultät gefolgt sind und das „Institut für Marketing“ in unserem Cluster „Marketing & Innovation Management“ unterstützen. Wie war der Start in München für Sie?

Danke, ich freue mich sehr hier zu sein. Die Kolleg:innen und Studierenden haben mich sehr herzlich empfangen, auch wenn die Corona-Situation den persönlichen Austausch natürlich nicht unbedingt leichter gemacht hat. Zwei meiner Teammitglieder sind mir aus Magdeburg gefolgt und wir konnten schon drei weitere tolle Mitarbeiter:innen rekrutieren. Die nächsten Wochen und Monate werden wir die notwendigen Strukturen schaffen, das Lehrprogramm aufbauen und hoffentlich viele Kolleg:innen und Studierende kennenlernen, um uns bestmöglich einbringen zu können. Wir haben richtig Lust, die Dinge anzupacken.

Die LMU München kennen Sie ja schon lange; Sie wurden 2008 bei Professor Schwaiger promoviert und waren anschließend bis 2012 als Juniorprofessor für Quantitative Methoden in Marketing und Management tätig. Ihr erster Ruf als Hochschulprofessor für Marketing führte Sie an die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg; nebenbei haben Sie weltweit Doktorandenseminare zu multivariater Statistik, Strukturgleichungsmodellen und Messtheorie gehalten. Jetzt geht es zurück in Ihre „alte Heimat“. Wie geht's Ihnen dabei? Welche Impulse bringen Sie aus Ihrer

Zeit in Magdeburg und Ihren zahlreichen internationalen Erfahrungen und Projekten mit? Was können wir als Fakultät lernen?

Es ist ein unglaubliches Gefühl und eine große Freude, wieder an die alte Wirkungsstätte zurückzukehren. Die LMU bietet hervorragende Bedingungen, sowohl in Forschung als auch Lehre. Sie ist nicht umsonst eine der renommiertesten Universitäten der Welt. Ich möchte die Zeit in Magdeburg aber nicht missen. Als Landeshauptstadt Sachsen-Anhalts waren die Wege zur Politik, Wirtschaft und den Medien sehr kurz, so dass bei meiner Arbeit auch immer die Frage im Vordergrund stand, wie Forschungserkenntnisse praktisch genutzt werden können. Seitdem liegt mir das Thema Wissenschaftskommunikation sehr am Herzen, denn auch Betriebswirte müssen sich die Frage gefallen lassen, inwiefern ihre Forschung zur Lösung relevanter betrieblicher und gesellschaftlicher Probleme beitragen kann. Hier möchte ich in der Fakultät neue Impulse setzen.

Worauf legen Sie Ihre Schwerpunkte in der Lehre? Worin liegen Ihre Forschungsinteressen? Was haben Sie sich für die kommenden Semester vorgenommen?

Ich plane, die Lehre weiter hinsichtlich unserer beiden Schwerpunkte Marketing Analytics und Konsumentenverhalten zu schärfen. Studierende sollen nicht nur in die Lage versetzt werden, komplexe Datenanalysen durchzuführen und zu interpretieren, sondern auch die Motive zu verstehen, die dem beobachteten Verhalten zugrunde liegen. In der Forschung möchte ich mich in den kommenden Jahren verstärkt dem Thema Messung und Replizierbarkeit von Forschungsergebnissen im Konsumentenverhalten widmen – dafür bietet die LMU ein exzellentes Umfeld.

Ihre Forschungsergebnisse diskutieren Sie nicht nur in führenden Journals und Printmedien; Sie konnten schon eindrucksvolle Plätze und Preise gewinnen. Was motiviert Sie hierzu? Woher nehmen Sie sich die Impulse und die Energie hierfür?

Erfolge konnten wir insbesondere in der Methodenforschung verbuchen, die häufig interdisziplinär Beachtung findet. So werden unsere Forschungsergebnisse nicht nur in den Sozialwissenschaften, sondern auch in den Ingenieur- und Naturwissenschaften aufgegriffen. Diese Verbreitung ist nicht nur eine tolle Bestätigung unserer Arbeit, sondern gibt auch immer wieder Impulse, wie

wir Konzepte und Methoden aus anderen Disziplinen zur Beantwortung von Marketingfragestellungen einsetzen können. Auch das direkte Feedback von Forschern ist ein wichtiger Aspekt. Gerade gestern hat mich ein Nachwuchsforscher aus Pakistan angeschrieben und mir für die Methodenbeiträge gedankt, die er in seiner Doktorarbeit verwendet hat. Preise und Rankings sind nett, aber letztendlich sind es solche Rückmeldungen, die mich motivieren. Und was die Energie angeht, schaffe ich genügend Ausgleich mit der Familie und Sport. Ein gutes Zeitmanagement hilft auch.

Welche Rolle spielt für Sie die Praxis?

Ich engagiere mich seit einigen Jahren als wissenschaftlicher Vorstand im Deutschen Marketing Verband. Ein wichtiges Ziel meiner Arbeit ist es, die manchmal sehr abstrakt daherkommenden Forschungsergebnisse für die Praxis zu übersetzen. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Marketingwissenschaft wichtige Beiträge für die Unternehmenspraxis leistet. Gleichzeitig können Wissenschaftler aber viel aus der Praxis lernen, gerade wenn es um die Identifikation neuer Forschungsfragen geht. München bietet natürlich noch mal ganz andere Perspektiven, diesen Austausch zu intensivieren.

Wenn Sie nicht lehren oder forschen – was machen Sie gerne in Ihrer Freizeit? Worauf freuen Sie sich in München am meisten?

Ich bin passionierter Langstreckenläufer. Ich genieße das Erlebnis des eigenen Körpers, die Interaktion mit der Natur und die Monotonie der Bewegung, in der sich die Konzentration auf einen Gedanken, eine Idee oder einen Text wie von selbst verfestigt. In München freue ich mich auf die vielen alten Freunde aus der Studien- und Promotionszeit. Auch das vielseitige kulturelle Leben und das ganz eigene Flair der Stadt und ihrer Umgebung habe ich in den letzten Jahren sehr vermisst.

Was möchten Sie unseren Studierenden mit auf den Weg geben?

Bleiben Sie neugierig, seien Sie kritisch und, um es mit Deichkinds Worten zu sagen, denken Sie groß. ///

Das Interview führte Rahild Neuburger

## Alumni-Insights: Einblicke und Tipps von Alumni für unsere Studierenden

→ Unser Alumni-Insights-Abend am 29. April 2021 war ein voller Erfolg, wie auch die Rückmeldung eines Teilnehmers zeigt.

Netzwerken, Kontakte vermitteln, Tipps und Tricks erhalten und weitergeben – das verstehen wir als Alumni-Netzwerk als unsere Hauptaufgabe. Daher freuen wir uns sehr, dass unsere Veranstaltung, die wir in Kooperation mit Wasti e.V. veranstaltet haben, von den mehr als 20 Alumni und über 30 Studierenden sehr positiv aufgenommen wurde.

In Einzel- oder Teamgesprächen konnten sich die vorher ausgewählten Paare aus aktuellen Studierenden der Fakultät und unseren Alumni austauschen. Unsere ehemaligen Studierenden vertraten dabei bekannte Unternehmen wie Allianz, Roland Berger, WTS oder BCG und viele andere. Sie schilderten ihren beruflichen Weg und gaben hilfreiche Tipps weiter.

Der Auftakt des Abends waren eine kurze Rede von Professor Sellhorn, die Begrüßung durch Dr. Bettina Wachtel sowie des Fachschaftssprechers Theodor

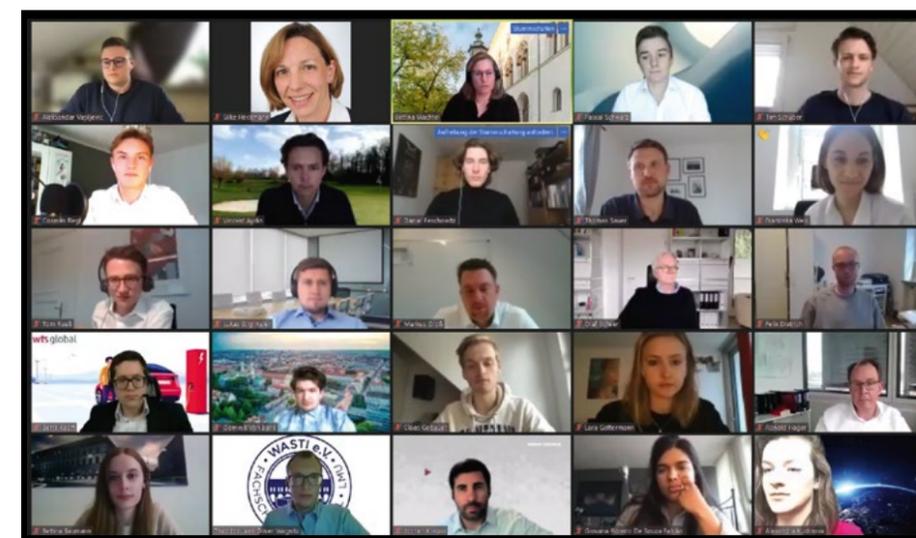
Wagnitz, der betonte, dass ein solches Event auch in diesem Umfang, insbesondere im Online-Format, eine Chance ist, welche es offline so nicht hätte geben können.

Während der nachfolgenden zwei Runden mit individuellen Gesprächen hatten die Studierenden die Möglichkeit, auf einer persönlichen Ebene mit den Alumni zu sprechen und zum Beispiel zu erfragen, was genau ihren Job interessant macht, welche Tipps sie für die Zukunft geben können und wie man selbst seine Karrierepläne verwirklichen kann. Zusätzlich war es eine großartige Möglichkeit für die Studierenden, sich ihr Netzwerk aufzubauen und sich eventuell auch das nächste Praktikum zu sichern.

Abschließend ist das Treffen, nach den Einzelgesprächen, noch in kleinen Break-Out Sessions ausgeklungen.

Wir freuen uns sehr auf eine Wiederholung und danken allen Teilnehmenden für ihre Zeit! ///

LMU Management Alumni & Wasti e.V.



„Es war ein richtig schöner, kurzweiliger Abend mit inspirierenden Gesprächen. So soll Austausch funktionieren – herzlichen Dank, dass ich dabei sein durfte!“

## Alumni-Netzwerk LMU Management Alumni Information. Förderung. Vernetzung.

→ Seit der Gründung im Jahre 2003 versteht sich das Alumni-Netzwerk als Bindeglied zwischen der LMU Munich School of Management und allen, die sich ihr verbunden fühlen. Das Netzwerk ist die Plattform für den kontinuierlichen Austausch zwischen Alumni, aktuellen Studierenden und der Wirtschaft. Unser Ziel ist es, den Kontakt zwischen der Fakultät, ihren Studierenden, Partnern und Förderern über die Dauer des Studiums hinaus zu festigen und über den kontinuierlichen Austausch zwischen Theorie und Praxis eine langfristige Win-win-Situation zu schaffen. Darüber hinaus verstehen wir uns als Förderverein, der die Forschung, Lehre und Weiterbildung an der Fakultät ideell und finanziell fördert sowie zur Stärkung des Wissenschaft-Praxis-Transfers beiträgt. Die Absolventinnen und Absolventen können durch eine Mitgliedschaft auch nach ihrem Studium mit ihrer Fakultät in Verbindung bleiben, sich über die Entwicklungen an ihrer Alma Mater auf dem Laufenden halten und gleichzeitig die Fakultät und ihre Studierenden unterstützen.

Das Jahr 2020 war für uns, wie für alle, ein Jahr, in dem vieles neu bewertet, angepasst oder sogar komplett neu aufgesetzt werden musste. Die Ziele des Alumni-Netzwerk LMU Management Alumni – Information, Förderung, Vernetzung – haben in der Krise eine neue Aktualität erhalten und uns vor neue Herausforderungen gestellt. Wie vernetzen wir uns, wenn man sich nicht persönlich treffen kann? Wie fördern wir diejenigen, die von der Pandemie besonders getroffen werden? Wie informieren wir, bei der täglichen Flut an Nachrichten?



### Vernetzung

Es war uns sehr wichtig, auch unter diesen Umständen den Studentinnen und Studenten die Möglichkeit zu geben, sich mit Vertreterinnen und Vertretern aus Industrie und Praxis zu vernetzen. Daher war es eine der wichtigsten Aufgaben in dieser Zeit, unser Veranstaltungsangebot zu digitalisieren und an die neue Situation anzupassen.

Den Anfang machten wir mit unserem TOP-BWL-Programm, bei dem hervorragende Studierende der LMU Munich School of Management mit hervorragenden Unternehmen in Kontakt gebracht werden. Dabei ermöglichen regelmäßige Kontaktveranstaltungen mit exklusiven Workshops den frühzeitigen Aufbau eines Karrierenetzwerks und den Erwerb wichtiger Zusatzqualifikationen. Dank der Flexibilität unserer Partnerunternehmen konnten wir diese Veranstaltungen sofort und problemlos online abhalten.

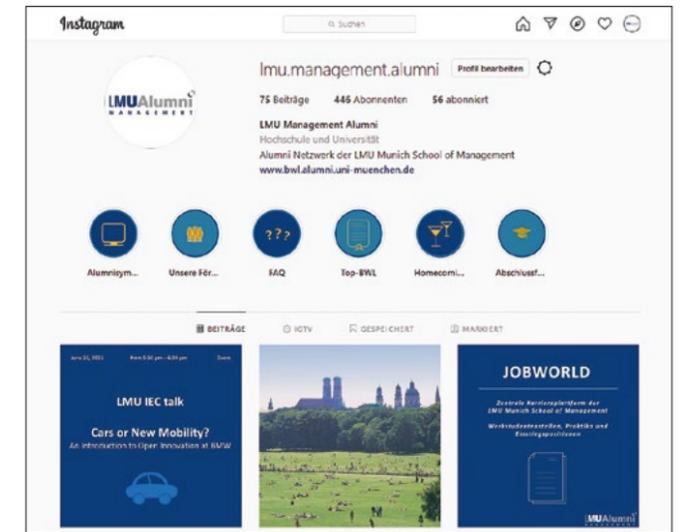
Auch Vorträge aus unseren Veranstaltungsreihen „Alumni-Dialog“ oder unser „Career Day“ bewährten sich im digitalen Format. Sogar unser Konzept der „Alumni-Insights“, bei dem sich aktuelle Studierende mit Alumni in Einzel- oder Teamgesprächen austauschen können, funktioniert digital sehr gut.

Aufgrund dieser positiven Erfahrungen konnten wir im November 2020 sogar unsere erste virtuelle Großveranstaltung ausrichten. Beim Alumni Symposium zum Thema „The New Now – Wie sich die (Betriebs-)Wirtschaft nach Corona verändern wird“ diskutierten Professorinnen und Professoren der LMU mit externen Expertinnen und Experten über ihre Erfahrungen während der Pandemie und gaben Ausblicke in die Zukunft. Die über 450 Teilnehmer konnten während des Hauptprogramms über die Chatfunktion Fragen stellen, sodass der Abend interaktiv und abwechslungsreich blieb.

Für Studienanfänger wurden Welcome-Packages per Post versandt



Neuigkeiten auf unseren Social Media Kanälen



Aber nicht nur bei den Veranstaltungsformaten mussten wir umdenken, sondern z.B. auch zu Beginn des Wintersemesters 2020/21. Traditionell begrüßen wir im Oktober unsere Erstsemester mit einer Tasche voller Geschenke und Informationen von uns und unseren Partnerunternehmen. Da die Studierenden nicht in die Universität kommen konnten, haben wir jedem Studienanfänger unserer Fakultät ein Welcome-Package per Post zukommen lassen.

Wir begrüßen die Studierenden aber nicht nur, sondern verabschieden sie auch nach ihrem erfolgreichen Abschluss bei der Akademischen Abschlussfeier. Nachdem die Feier des Wintersemesters im April 2020 aufgrund der dynamischen Situation kurzfristig abgesagt werden musste, wollten wir die Studierenden nicht ganz ohne Abschlussgruß gehen lassen. Zusammen mit der Fakultät haben wir deshalb allen Absolventinnen und Absolventen ein Abschiedspäckchen zukommen lassen.

Im anschließenden Sommersemester 2020 fand dann die erste virtuelle Abschlussfeier statt. Auch dafür wurden zusätzlich noch Päckchen versandt, die u.a. ein Getränk und den Absolventenhut enthielten, mit dem dann online gefeiert werden konnte. Für die zweite virtuelle Abschlussfeier wurden dann auf der interaktiven Plattform „MeetAnyWay“ sogar verschiedene virtuelle Räume erstellt, in denen sich die Studierenden mit ihren Kommiliton:innen und Professor:innen treffen konnten, während das Hauptprogramm auf einer digitalen Bühne gestreamt wurde.

### Förderung

Ein wichtiger Baustein unserer Arbeit ist die Förderung und Unterstützung von Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen. Auch im vergangenen Jahr konnten wir mithilfe der Mitgliedsbeiträge, Spenden und Partnerschaften viele Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Projekte der Fakultät finanziell fördern.

Eine schöne Tradition sind dabei unsere Deutschlandstipendien. Seit Beginn des Programms sind wir hierbei engagiert und konnten bereits 117 Stipendien vergeben. Unsere Stipendiat:innen sind hierfür sehr dankbar und bestätigen uns immer wieder, wie sehr ihnen dieses Stipendium hilft, ihr Studium erfolgreich zu meistern. Und natürlich durften sich bei der Akademischen Abschlussfeier wieder die besten Doktorand:innen und Absolvent:innen über Förderpreise freuen.

Des Weiteren hat das Netzwerk LMU Management Alumni im Sommersemester 2020 und im Wintersemester 2020/21 Notstipendien für bedürftige Studierende vergeben. Zusätzlich zu den Notstipendien der LMU und der LMU Munich School of Management wurden Fördermittel in Höhe von 14.000 Euro zur Verfügung gestellt, um den reibungslosen Zugang zu den online angebotenen Lehr- und Studienangeboten sicherzustellen.

### Information

Neben regelmäßigen Newslettern mit Updates aus der Fakultät und dem Netzwerk, sind wir Mitherausgeber des jährlich erscheinenden Fakultätsmagazins. Hier finden unsere Mitglieder, die Studierenden und alle Interessierten ausführliche Informationen zu Forschung, Lehre und Leben an der LMU Munich School of Management.

Dieses Jahr haben wir zudem den Ausbau unserer Social Media Kanäle vorangebracht. Hier können wir unsere jüngere Zielgruppe auf Neuigkeiten aufmerksam machen, zu Veranstaltungen einladen und über unsere Tätigkeiten informieren.

Das Netzwerk LMU Management Alumni setzt sich auch zukünftig für den Austausch zwischen Studierenden, Alumni, der Fakultät und Unternehmen ein und möchte Sie dabei einbinden. Wir freuen uns daher schon auf die nächsten Veranstaltungen! ///

Silke Heckmann & Bettina Wachtel



## Herzlich willkommen, Professor Johannes Jaspersen!

→ Lieber Herr Professor Jaspersen – schön, dass Sie dem Ruf unserer Fakultät gefolgt sind und die „Professur for Behavioral Risk Management and Insurance“ in unserem Cluster „Finance & Insurance“ unterstützen. Wie war der Start in München für Sie? Ich bin wirklich sehr herzlich empfangen worden. Viele Kolleg:innen haben mich angesprochen und mich persönlich begrüßt. Die gemeinsame Arbeit im „Finance & Insurance“ Cluster war von Anfang an sehr aktiv und produktiv, sodass ich mich wirklich willkommen geheißen gefühlt habe. Auch die Arbeit mit den Studierenden hat gleich sehr viel Spaß gemacht. Trotz des Online-Formats habe ich es geschafft, viel Interaktion mit den Studierenden zu erreichen, sodass ich nicht nur frontal unterrichtet habe, sondern wir auch gemeinsam über den Vorlesungsstoff diskutieren konnten. Einen ganz besonderen Dank muss ich an dieser Stelle auch an die Verwaltungsmitarbeiter:innen der Fakultät richten. Sie haben mir viel geholfen und meinen Start in München sehr angenehm gemacht.

Die LMU München kennen Sie ja schon lange; Sie waren als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am „Institut für Risikomanagement und Versicherung“; haben bei Professor Richter promoviert und waren im Anschluss als postdoktoraler Forscher und dann als Juniorprofessor für Behavioral Decision-Making and Insurance tätig. In Ihrer Professur bauen Sie jetzt ein eigenes Forschungsteam auf. Wie geht's Ihnen da-

bei? Welche Impulse können Sie aus Ihrer langjährigen Forschungserfahrung jetzt einbringen?

Der Aufbau eines eigenen Teams ist natürlich eine spannende Herausforderung. Auf administrativer Seite habe ich den Vorteil, dass ich mit einigen der Prozesse schon vertraut bin und ich deshalb nicht alles neu lernen muss. An anderer Stelle kommen neue Dinge auf mich zu, die aber teilweise auch sehr viel Spaß machen, beispielsweise das Erstellen meiner eigenen Website. Beim Aufbau der eigenen Forschungsagenda für mein Team und mich versuche ich Projekte zu identifizieren, die uns einerseits helfen, wichtige Fragen zu beantworten und andererseits meine eigene Neugier wecken. Meine Erfahrungen aus meinem bisherigen wissenschaftlichen Werdegang versuche ich natürlich ebenfalls einzubringen. Wie gut das klappt müssen Sie natürlich meine Mitarbeiter:innen fragen.

Worauf legen Sie Ihre Schwerpunkte in der Lehre? Worin liegen Ihre Forschungsinteressen?

In der Lehre versuche ich vor allem auf Basis von theoretischen Grundlagen und praktischen Anwendungen den Studierenden ein Gefühl für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu geben. Meiner Erfahrung nach ist der Lernerfolg dann am größten, wenn die Studierenden abstrakte Konzepte in realwirtschaftlichen Situationen wiedererkennen können und so Lösungsansätze für bestehende Probleme ableiten. Meine Forschungsinteressen sind relativ breit gestreut, haben aber immer einen Bezug zu individuellen oder organisationalen Entscheidungen unter Risiko und beinhalten meistens einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz.

Ihre Forschungsergebnisse diskutieren Sie in zahlreichen hochrangigen Journalen. Was motiviert Sie hierzu? Woher nehmen Sie sich die Impulse und die Energie hierfür?

Mein wichtigster Themenschwerpunkt ist mit Sicherheit die Analyse von Versicherungsnachfrage. Verglichen mit konventioneller ökonomischer Theorie machen Konsumenten viele Fehler beim Kauf von Versicherungen. Obwohl dieser Bereich seit 50 Jahren aktiv beforscht wird, haben wir bis heute kein gutes Modell, um die Nachfrage nach Versicherung vorherzusagen. Die Suche nach bisher nicht beachteten Einflussfaktoren ist eine große Motivation für mich. Impulse können von vielen Seiten kommen. Das können Forschungsarbeiten von Kollegen oder Diskussionen bei Seminaren sein.

Aber auch Unterhaltungen im Freundeskreis haben bei mir schon zu ganzen Forschungsprojekten geführt.

Welche Rolle spielt für Sie die Praxis?

Man muss da zwischen Lehre und Forschung unterscheiden. In der Lehre muss uns natürlich klar sein, dass wir unsere Studierenden für die Praxis ausbilden. Deshalb verfolge ich relativ genau, welches Fachwissen und welche Kernkompetenzen in der Praxis gefragt sind und passe meine Inhalte in der Lehre entsprechend an. In der Forschung achte ich als Wissenschaftler eines angewandten Fachs immer darauf, dass die von mir erstellten Modelle auch Implikationen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik haben.

Wenn Sie nicht lehren oder forschen – was machen Sie gerne in Ihrer Freizeit? Worauf freuen Sie sich in München am meisten?

Ich versuche natürlich so viel Zeit wie es geht, mit meiner Familie zu verbringen. Das heißt, es ist nicht unwahrscheinlich, dass man mich im Zoo oder auf einem Ponyhof im Münchener Umland trifft. Ansonsten bin ich leidenschaftlicher Hobbykoch und Fahrradfahrer. Samstags findet man mich auch manchmal im Fußballstadion. Als Familie gehen wir auch sehr gerne Wandern. Ich freue mich sehr darauf, zusammen mit meinen Töchtern die Alpen zu erkunden.

Was möchten Sie unseren Studierenden mit auf den Weg geben?

Versuchen Sie, so viel wie möglich aus Ihrem Studium mitzunehmen. Selten hat man im Leben so viele Gestaltungsmöglichkeiten wie im Studium. Das sollten Sie ausnutzen und Kurse aus unterschiedlichen Fachrichtungen besuchen. Sie können jetzt gerade feststellen, was Sie interessiert und welche Fachrichtung Ihnen wirklich liegt. Sie sollten aber nicht nur fachliche Dinge aus dieser Zeit mitnehmen, sondern auch die zwischenmenschliche Komponente nicht vernachlässigen. Viele meiner besten Freundschaften habe ich im Studium geschlossen und freue mich im Nachhinein sehr, dass ich in meiner Studienzeit nicht nur in der Bibliothek gesessen bin, sondern auch die sozialen Aspekte wahrgenommen habe. In Sachen Online-Lehre kann ich nur raten, mit den Lehrenden (seien es Professor:innen oder Übungsleiter:innen) in Kontakt zu treten. Machen Sie beispielsweise in der Vorlesung mal die Kamera an. Wir freuen uns wirklich über jede Interaktion. ///

Das Interview führte Rahild Neuburger



# INTERNATIONAL

Insights aus internationalen Kontakten und Veranstaltungen: Erasmus+ - Munich Summer Institute 21 - Erfahrungen in Thailand - Welt-AIDS-Tag - European Accounting Congress ...

## Die neue Erasmus+ Programmgeneration zur Förderung des internationalen Austausches

Schwerpunkte und Neuerungen ab 2021



→ Das Erasmus Programm der Europäischen Union fördert seit 1987 die Herausbildung internationaler Kompetenzen, die persönliche Entwicklung und die Beschäftigungsfähigkeit von Studierenden. Es ist mittlerweile das weltweit größte Förderprogramm für Auslandsaufenthalte an Universitäten. Mit dem Wintersemester 2021/22 startet nun eine neue 7-jährige Programmgeneration mit zum Teil neuen Schwerpunkten und Fördermöglichkeiten. Neben den bewährten Komponenten zur Förderung der internationalen Mobilität von Studierenden fokussiert die neue Programmgeneration den grünen und digitalen Wandel sowie die soziale Inklusion.

### Erasmus+ Digital

Die Digitalisierung des Erasmus+ Programms, als eines der großen Themen für die Zukunft der europäischen Hochschulzusammenarbeit, umfasst zwei ganz unterschiedliche Aspekte. Zum einen geht es um die Umstellung der gesamten Verwaltung des Förderprogramms auf digitale Prozesse. Unter dem Stichwort „Erasmus without papers“ (EWP) wird sukzessive die Umstellung aller bislang papierbasierten Prozesse auf rein digitale Prozesse angestrebt: Von der Einführung von Online Learning Agreements für die Studierenden, über den digitalen Austausch von Kooperationsverträgen mit den Partneruniversitäten bis hin zur Einführung einer European Student Card.

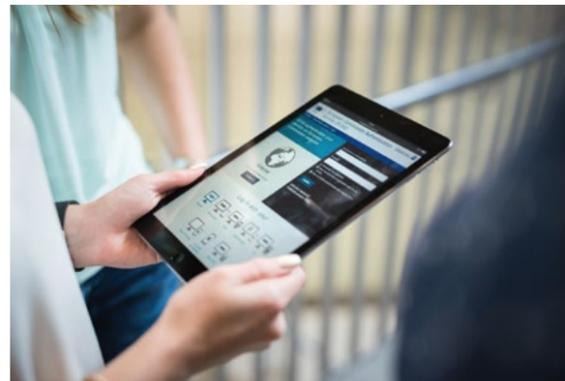
Auf der anderen Seite werden hier auch alle Anstrengungen im Bereich der Online-Lehre subsummiert, die Konzepte für die virtuelle Mobilität unterstützen können. Virtual mobility bezeichnet die Möglichkeit zur Teilnahme an Lehrveranstaltungen einer internationalen Partneruniversität, ohne die Notwendigkeit vor-

Ort Präsenzveranstaltungen besuchen zu müssen. Unter blended mobility wird ein Konzept verstanden, bei dem ein realer Auslandsaufenthalt mit digitalisierten Lehr- und Lernformen kombiniert wird. Dies könnte sich beispielsweise derart gestalten, dass sich internationale Studierende verschiedener Hochschulen in der Anfangsphase eines Studienprojekts physisch an einer Hochschule treffen und gemeinsam arbeiten. Die restliche Projektzeit verbringen die Studierenden an ihren jeweiligen Heimatuniversitäten, wo sie mithilfe digitaler Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge weiter an dem gemeinsamen Projekt arbeiten. Bisher konnte unter Erasmus nur die reale Mobilität gefördert werden, von nun an werden zudem blended und virtual mobility förderfähig sein.

Auch an der LMU existiert bereits ein Virtual University Pilot-Projekt. Koordiniert durch das International Office der LMU soll hier langfristig ein Angebot zum virtuellen Austausch mit LMU Partneruniversitäten geschaffen werden.



Weitere Informationen finden Sie hier:



Vermehrte Projekte zur virtuellen Mobilität können zudem geeignet sein, weitere mit der neuen Erasmus+ Programmgeneration verbundene Ziele, wie ökologischer Wandel und Chancengleichheit, zu unterstützen.

### Erasmus+ Green

Erasmus+ soll in den European Green Deal integriert werden, um das Potenzial für den ökologischen Wandel des Programms zu erschließen und seine Umweltauswirkungen zu verringern. Zwar ist unbestritten, dass die physische Mobilität von Studierenden nach wie vor von zentraler Bedeutung ist und auch nicht eingeschränkt werden soll. Eine verstärkte Hinwendung zu einem „grüneren“ Erasmus soll dennoch erreicht werden durch Maßnahmen wie die Entwicklung eines Instruments zur Berechnung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks des Programms und spezielle Fördermittel für Projekte, die Umweltthemen adressieren, oder die Kompensation von Zusatzkosten für den Gebrauch von umweltfreundlicheren Verkehrsmitteln.

### Erasmus+ Soziale Teilhabe

Soziale Teilhabe und Chancengleichheit sind ein weiteres Leitthema der neuen Erasmus-Generation. Eine Teilnahme am Programm soll auch für jene möglich und attraktiv werden, die bislang aus sozialen Gründen darauf verzichtet haben, indem Sondermittel für Studierende mit besonderen Bedürfnissen, Studierende mit Kindern und Studierende aus schwächeren sozialen Gruppen bereitgestellt werden.

Zusammen mit den etablierten Förderschwerpunkten im Rahmen des klassischen Studentenaustausches eröffnen sich den Studierenden nun also erweiterte Optionen, ihre internationalen und interkulturellen Kompetenzen zu stärken. Zu erwarten ist, dass in der Post-Corona-Zeit bei unseren Bachelor- und Masterstudierenden zunächst insbesondere die Nachfrage nach ganz realen physischen Austauschmöglichkeiten ansteigt. In welchen Bereichen und welchem Umfang sich virtual und blended mobility ergänzend etablieren werden, bleibt abzuwarten. Gut denkbar wäre hier beispielsweise eine verstärkte Förderung der internationalen Vernetzung von Doktorand:innen. ///

Karin Stenke

## Discussing the Latest Research in Innovation Management

→ The fifth edition of the Munich Summer Institute (MSI) in 2021 was an exceptionally innovative example of how to revive the crucial informal discussions among scientists within a period of social distancing and formal video calls. From the 7<sup>th</sup> to the 9<sup>th</sup> of June, 108 researchers met virtually to debate the latest findings in innovation research and exchange ideas for new endeavors.

Normally, the rigorous in-depth discussions of the conference take place in the magnificent halls of the Bavarian Academy of Sciences and Humanities which provide plenty of space for small-group networking. To provide similar opportunities at this year's event, the organizers decided to use Gather Town instead of the conventional video call tools. Gather Town is a spatial video platform that allows video chatting with nearby participants while navigating through a virtual space – similar to video games. Based on participants' feedback, this offered a more natural way to discuss the topics of the three conference days.

On day one, which was organized by the Institute for Strategy, Technology and Organization (Professor Tobias Kretschmer, LMU) and which centered around innovation-related topics on strategy, digitization, and organization, Pierre Regibeau (Chief Economist at the European Commission) elaborated on the impact of the digital age on competition policy. Co-organized by both the Max-Planck-Institute for Innovation and Competition (Professor Dietmar Harhoff, Research Center for Entrepreneurship and Innovation, LMU) and the Chair for Technology and Innovation Management of TUM (Professor Joachim Henkel, Alumnus of the LMU), day two focused on the subject of entrepreneurship & innovation with Reinhilde Veugelers from KU Leuven discussing the issue of public funding for risky research. Event day three was organized by the Center for Law & Economics of ETH Zurich and offered interesting insights into patent law and copyright-related research in innovation management, including an intriguing keynote speech by Christopher Sprigman from New York University (“Role of Consumer Uncertainty in Trademark Law”).

Eventually, more than 40 research projects were presented and vividly debated during plenary presentations and poster slams. Thus, it was a successful continuation of the conference which has been established in 2016. We are already looking forward to next year's MSI, where we hope to be able to welcome our many guests back to Munich for an in-person, international exchange of promising new research ideas. ///

Sebastian Geiger

**MSI** Munich Summer Institute



See also:

<http://munich-summer-institute.org/past-conferences/>



## Thomas C. Wilson in Thailand

In the midst of the pandemic in 2020, Thomas C. Wilson, Honorary Professor of “Applied Risk Management and Insurance”, left Munich and his job as Global CRO of Allianz SE behind to start a new chapter at Allianz Ayudhya in Thailand. In January 2021, after seven months as Deputy CEO, Allianz Ayudhya appointed him as the new Country Manager, President and CEO. We reached out to him to talk about his first months in Thailand under the impact of Covid-19 and about how he continues to serve in his capacity as Honorary Professor at the Munich School of Management.

→ Tom, as we are speaking, it is May 2021, travel options remain limited and we have yet to wait for proper spring weather here in Munich. So, to start off by potentially worsening everyone’s aching wanderlust: How is the weather in Thailand?

I am not trying to make you jealous, but the weather here is fantastic, a moderate 28–33 degrees Celsius with light overcast to keep the heat from the sun tolerable. I am working from home today and had the opportunity to sit by the pool and eat my lunch. And although international travel remains challenging, domestic tourism to the islands and mountains offers plenty of opportunity for diversion!

What inspired you to take on this new position?

A variety of considerations led me to this new and exciting position. First and foremost, it is a great opportunity to do something new, interesting and challenging, both professionally and personally; it is my belief that everyone should reinvent themselves every so often in order to keep engaged. After 20 years in risk and finance roles, this is definitely something new.

Second, I’ve always had a strong interest in the relationship between risk, finance, strategy and value creation (having written Value and Capital Management, published by Wiley Finance Series), and Allianz Ayudhya is a great place to put my theories into practice.

Finally, I had a good impression of the Thai culture from my wife, who is Thai, and my experience living and working here has only reinforced my positive perception of Thailand as the “Land of Smiles”.

What are the main differences between the insurance markets in Thailand and in Germany?

At their core, they are similar in many ways: insurance is inherently a risk-based, capital intensive business which requires technical underwriting excellence to succeed; in addition, the market and consumer behavior is evolving rapidly, requiring successful firms to invest in new digital ways to interact with and provide better customer experiences in a cost efficient manner.

There are also some environmental conditions which are similar between Thailand and Germany; for example, interest rates are also “low” in Thailand, falling from over 4 % some years ago to only 130 basis points at year end 2020; furthermore, the demographics are rotating towards a more mature age distribution. As a consequence, providing capital efficient retirement products that remain both profitable and attractive to clients in a low rate environment is just as critical here in Bangkok as it is in Munich. However, there are also some notable differences: the P&C or general insurance market in Thailand is broker, as opposed to agency, driven and Bancassurance distribution has a much greater share of the life retirement market. In addition, the opportunity for health insurance providers to meet the needs of more customers is much higher given the historically low health insurance penetration rates and the increased awareness of the need for adequate health coverage driven in part by COVID.

Finally, our position in the market is also different: as the number 6 player in the market, we have the potential to try new things, innovate and pivot our strategy more quickly.

And we also have the opportunity to take the best from across the entire Allianz world in terms of products, digital, technical underwriting, distribution and claims management and apply it here to be the leader in profitable and sustainable business.

As a US-Native who has worked in Switzerland, the UK, Netherlands and Germany, you have some impressive international experience. Certainly, you are acquainted to the odds and challenges of changing not only a position but also country or even continent. How was your experience moving to Thailand during the pandemic specifically?

I would not recommend making an international move during COVID if you can avoid it; you have to be committed and have a high tolerance for uncertainty and surprises. We spent some months “working from anywhere” in Munich until we could finally move to Thailand due to travel restrictions, work permits, etc. Fortunately, I believe that there will be an improvement given the higher rates of vaccination across the globe and so international opportunities should open up for those that are willing to explore the opportunities.

What strategic challenges do you have to take on in your new position with respect to the effects of the ongoing pandemic on the insurance industry?

The pandemic has increased the need to accelerate many of our digital initiatives and these innovations will benefit the business for years to come. For example, we now have a 98 % “work from home / anywhere” capability to ensure the safety

of our staff; in addition, all of our channels including Bancassurance, Agency and Direct have the ability to 100 % interact with potential customers on a non-Face-to-Face basis using digital tools, from meeting Know Your Customer (KYC) requirements to submitting and servicing policies via digital tools. As mentioned, these innovations were accelerated due to the pandemic.

The pandemic has also opened up new opportunities, as well as new risks, for our core insurance business. For example, one of the most important opportunities has been an increased consumer awareness of the benefits of adequate health insurance. There are also more tactical initiatives which can be pursued, for example in terms of specific COVID insurance, protection against negative side effects of vaccines, etc.

And while the pandemic rainclouds represent a potential increase in health and death claims, the clouds’ silver lining are lower frequency of minor claims as people exercise social distancing and avoid hospitals.



Fotos: <sup>®</sup>mikovasa / Adobe Stock, <sup>®</sup>penguinini / Adobe Stock

In 2019, you have been named Honorary Professor at LMU – How is teaching for LMU from abroad?

I am really, really enjoying teaching at the LMU from abroad and look forward to continuing! I teach a Masters Seminar on Value Based Management for Insurers based on my book. Naturally, I would prefer the ability to interact with my students in person and in the past used to have my students over to my home for dinner to get to know them on a personal basis as well. Nonetheless, I find that teaching remotely is not only possible but also rewarding, driven primarily by the quality of the conferencing tools but more importantly by the quality and dedication of the students. I am really impressed by LMU students’ capabilities and commitment and really look forward to continuing teaching!

(How) Do you think that LMU students will benefit from your experiences with Allianz Ayudhya?

Allianz Ayudhya is a great laboratory to see the practical results from strategic and tactical initiatives in the areas of distribution, underwriting, claims management and digital innovation as well as risk and finance. I hope that I can share these insights with the students and build with them the same level of excitement and interest in the industry that I have.



Do you have any tips for students who plan to move abroad for their career?

Take – or rather, make – the opportunity! I came to Europe at the age of 28 after finishing my PhD and never looked back. Not only can it be a great life experience – learning a new culture and language, exploring new countries – but it is also a great professional experience as you are likely to be confronted with new and interesting challenges earlier in your career. In addition, international mobility leaves open many doors which might otherwise be closed if you are restricted in terms of mobility.

When thinking about your (professional) life in Munich, what do/will you miss the most?

I miss the highly professional, engaged and intelligent colleagues that challenged and contributed to my thinking, including my colleagues at the LMU. I honestly couldn’t have written my book without having great colleagues to learn from and with. On a personal note, I also miss the friendships that I made with my colleagues, friendships that I hope will last my lifetime no matter what the distance or time difference. ///

Interview by Joëlle Näger

## Aktion der Fachschaft zum Welt-AIDS-Tag 2020



Julia Förster und Theodor Wagnitz beim Spenden einsammeln und Aufklärung betreiben im Rahmen des Welt-AIDS-Tag am Fenster des Fachschaftsbüros im Dezember 2020

→ Wie bereits in den vergangenen Jahren, hat die Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. auch 2020 wieder zusammen mit dem Queer-Referat der Studierendenvertretung der LMU München zum Welt-AIDS-Tag eine Aktion geplant. Hierbei konnten wir gemeinsam einige Spenden für die Deutsche Aidshilfe sammeln. Es gab zum einen eine einwöchige digitale Spendenaktion, die über die Instagramkanäle des Queer-Referats und von WASTI (Abonnement empfohlen!) beworben wurde. Alle Spender:innen erhielten ein Paket mit verschiedenen Informationsmaterialien sowie Kondomen und Stickers. Darüber hinaus haben wir am 1. Dezember aus unserem etwa drei Meter hohen Fachschaftsfenster in der Ludwigstraße 28 (Vordergebäude) heraus, die Abstandsregeln während, Spenden eingesammelt. Dadurch haben die Helfenden nicht nur ihre Bauchmuskeln trainiert, sondern auch auf das Thema aufmerksam gemacht und Broschüren zur Aufklärung verteilt. Insgesamt war die Aktion aus unserer Sicht ein voller Erfolg und der Spendenbetrag konnte im Vergleich zum Vorjahr sogar gesteigert werden. ///

Lisa Bartmann, Viktoria Unger & Theodor Wagnitz

## Erster virtueller European Accounting Congress

→ Im Mai dieses Jahres fand erstmals in der Geschichte der European Accounting Association (EAA), deren Präsident Professor Thorsten Sellhorn vom Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP) der LMU von 2019 bis 2021 war, der jährlich stattfindende European Accounting Congress virtuell statt. Während der Kongress normalerweise an attraktiven Standorten in ganz Europa abgehalten wird – in den Jahren 2022 und 2023 beispielsweise in Bergen (Norwegen) und Helsinki (Finnland) – entschied sich die EAA angesichts der Corona-Situation in diesem Jahr erstmals zur Durchführung eines virtuellen Kongresses.

Der EAA-Kongress bietet Wissenschaftler:innen aus ganz Europa die einzigartige Gelegenheit, ihre Forschungsprojekte anderen Wissenschaftler:innen zu präsentieren und sich über deren Projekte und aktuelle Forschungstrends zu informieren. Jedes Jahr werden so rund 800 bis 1.000 Forschungsprojekte in parallelen Sitzungen und Forschungsforen von 1.200 und 1.500 Wissenschaftler:innen präsentiert und diskutiert. Darüber hinaus bietet der EAA-Kongress vielfache Möglichkeiten zum freundschaftlichen Austausch und geselligen Zusammenkommen mit Kolleg:innen aus anderen Ländern. Nicht selten entstehen hierbei gemeinsame Forschungsprojekte und Freundschaften.

In seiner Rolle als Präsident der EAA eröffnete Professor Sellhorn den diesjährigen virtuellen Kongress mit einer persönlichen Ansprache. In den parallelen Sitzungen und Forschungsforen präsentierten anschließend Dr. Ann-Kristin Großkopf, Dr. Katharina Weiß, Carina Brettschneider, Jan-Pelle Kummer, Alexander Paulus und Yuchen Wu einige ihrer Forschungsprojekte und erhielten nützliches Feedback und spannende Anregungen hierzu. Auch wenn der diesjährige Kongress den Umständen geschuldet leider nur eingeschränkt die Möglichkeit zu sozialer Interaktion und persönlichem Austausch mit anderen Teilnehmer:innen bot, war er insgesamt ein großer Erfolg und wird sicherlich in Erinnerung bleiben. Wir freuen uns schon auf das kommende Jahr, dann hoffentlich wieder vor Ort in Norwegen! ///

Jan-Pelle Kummer



# PRAXIS

Insights aus unseren Praxis-Kooperationen: Internet Business Cluster - Corporate Nudging - Zukunftskommission - Munich School Impact Sprint - Tedx Talk - SPRIND

## Internet Business Cluster e.V. (IBC): Connecting Digital. Locally.

→ Der Internet Business Cluster e.V. (IBC) ist als Förderer der Digitalisierung in den letzten zehn Jahren zu einer festen Größe in München und Bayern geworden. Der Verein hat es sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen und Universitätsinstitute zu den vorherrschenden Themen der Digitalbranche zu vernetzen, praxisnahe Forschungsthemen voranzutreiben, Studierende früh mit den relevanten Playern der Digitalbranche zusammenzubringen und die Digital-Community am Standort zu stärken. Derzeit besteht der IBC e.V. aus den sieben Praxispartnern Hubert Burda Media, Publicis Sapient, Hoffmann Group, GEMA, Stadtwerke München, Elsevier, Plan.Net (Teil der Serviceplan Gruppe) und Webasto. Elsevier als globales Informationsanalyse-Unternehmen, das Wissenschaftler:innen und medizinischen Fachkräften dabei hilft, neue Antworten zu finden, wissenschaftliche Erkenntnisse neu zu definieren und die dringendsten menschlichen Krisen zu bewältigen, verstärkt den IBC e.V. seit Dezember 2020 mit digitaler und wissenschaftlicher Kompetenz. Jörg Limberg ist überzeugt:

„Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft und hat enormes Potenzial, unseren privaten Alltag, unsere Arbeits- und Geschäftswelt stetig zu verbessern. Dabei geht es neben Technologien vor allem auch um digitale Verantwortung bei und mit dem Umgang digitaler Themen und Fragestellungen.“

(Jörg Limberg, Elsevier, Vice President Europe)

Der IBC wird von Universitäts-Seite von folgenden Instituten unterstützt: Institut für Digitales Management und Neue Medien (DMM, vormals WIM), Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte (ECM), Professur für Digital Services and Sustainability (DSS,

vormals IBIS) an der LMU München sowie der Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement an der Universität Regensburg.

Welche Chancen bringt die digitale Transformation für Unternehmen mit sich? Wie entwickelt man erfolgsversprechende Geschäftsmodelle? Wie müssen etablierte Geschäftsmodelle angepasst werden? Um Antworten auf diese und weitere Fragen zu finden, organisiert der IBC e.V. verschiedene Formate und Events entlang der Säulen Insight, Talents und Community.

Zu den besonders erfolgreichen Formaten zählen unter anderem die Projektkurse und das THINK DIGITAL Stipendium. Bei ersterem bearbeiten Studierendenteams aus den Masterstudiengängen Betriebswirtschaftslehre und „Management and Digital Technologies“ (MMT) über ein Semester hinweg aktuelle Themen aus der Unternehmenspraxis in enger Abstimmung mit Unternehmensvertretern. Von der Entwicklung eines Bots über die Auslotung von Chancen und Grenzen von Social Life Commerce bis hin zur Gestaltung der zukünftigen digitalen Customer Journey im Automobilbereich – neben direkt verwertbaren Ergebnissen ergeben sich aus diesen Kollaborationen nicht zuletzt auch interessante Karriereperspektiven.

„In meiner vorherigen Rolle habe ich einen Projektkurs mit der Hoffmann Group betreut. Dabei sind mir meine jetzigen Kollegen:innen direkt super positiv aufgefallen und ich habe danach weiter Kontakt gehalten. Umso mehr freue ich mich jetzt, dass ich nun als Business Analyst Digital Platform Services das digitale Angebot von Hoffmann weiter vorantreiben kann“,

sagt Dr. Christoph Fuchs, ehemaliger Doktorand am WIM und heute Business Analyst bei der Hoffmann Group.



Koordinator und neue Stipendiat:innen des THINK DIGITAL Stipendiums

Das THINK DIGITAL Stipendium fördert und vernetzt seit Mai 2021 eine neue Gruppe von 20 hochmotivierten Studierenden. Der Auftakt wurde in diesem Jahr digital gestaltet, wodurch auch gleich die Relevanz digitaler Technologien und Kompetenzen ersichtlich wurde.

Während des Auftakts wurde klar, wie vielfältig und tiefgehend diese Kompetenz bei den aus mehr als 150 Bewerbungen ausgewählten Stipendiatinnen und Stipendiaten ausgeprägt ist. Neben der digitalen Leidenschaft zeichnen sich die Stipendiat:innen durch akademische Exzellenz in ihrem Hauptstudienfach und herausragendem außeruniversitären und ehrenamtlichen Engagement aus. Die Vielfalt der Stipendiat:innen zeigt sich an vielfältigen Interessen, Projekten und Studienfächern. So finden sich neben BWL, Informatik und Management & Technology auch Studierende der Fächer Mediendesign, Physik und der Humanmedizin unter den neuen Stipendiatinnen und Stipendiaten.

Eines der Highlights der digitalen Auftaktveranstaltung war die Ansprache von Justizminister Georg Eisenreich zur Zukunft und Bedeutung der Digitalisierung.

„Die Welt wird immer digitaler. Wir wollen die Chancen der Digitalisierung nutzen, ohne die Risiken aus dem Blick zu verlieren. Eine Gefahr sind die großen monopolartigen Internet-Konzerne, die unsere Privatsphäre, unseren Wohlstand und unsere Demokratie bedrohen. Diese Tech-Giganten müssen viel stärker reguliert werden. Alle Stipendiatinnen und Stipendiaten möchte ich beglückwünschen und ermutigen: Nutzen Sie die Chancen des THINK DIGITAL-Programms, vor allem die vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten. Helfen Sie mit, Deutschland und Europa beim Thema Digitalisierung nach vorne zu bringen“,

so Georg Eisenreich, bayerischer Staatsminister der Justiz.

Der IBC e.V. freut sich sehr über die neue Kohorte des THINK DIGITAL Stipendiums und hofft, dass die Studierenden von dem vielfältigen Programm und dem großen Netzwerk profitieren können. Dafür stellt der Verein den Studierenden beispielsweise ein MacBook Air, spannende Team und Learning Events sowie den Kontakt zu ehemaligen Stipendiaten- und Partnerunternehmen bereit.

Gerade weil der IBC e.V. an die Bedeutung der realen Vernetzung im Rahmen der digitalen Transformation glaubt, waren die letzten Monate und die besonderen Umstände für das Vereinsgeschehen eine besondere Herausforderung. Doch nicht zuletzt durch das herausragende Engagement aller Vereinsmitglieder konnte ein Großteil der Formate in den virtuellen Raum übertragen werden, und neue Formate kamen hinzu. Mit diesen neuen Erfahrungen freut sich der IBC e.V. nun auf eine gesunde Zukunft mit vielen spannenden digitalen und physischen Begegnungen. ///

Janine Hagen, Stefan Mager & David Prakash



Der IBC fußt auf den drei Säulen „Insight“, „Talents“ und „Community“



Connecting Digital. Locally:  
<https://www.linkedin.com/company/internetbusinesscluster>

## Corporate Nudging mit loyee.io und der LMU Munich School of Management

Wie können Organisationen Veränderungsprozesse effektiv gestalten?

Wie können Organisationen ihre Mitarbeiter:innen in sich stetig verändernden Umgebungen unterstützen?

Wie können Organisationen ihre Mitarbeiter:innen am besten in der

Entfaltung ihres vollen Potenzials unterstützen?

Wie gelingt es, Fehlentscheidungen vorzubeugen?

→ Die Forschung, insbesondere Behavioral-Science, bietet auf all diese Fragen bereits hilfreiche Antworten sowie einen reichen Schatz an Methoden, die Transformationen, Umbrüche und „New Work“ unterstützen können. Häufig hakt es allerdings noch an der Umsetzung dieser vielfältigen Erkenntnisse aus der Forschung in die Praxis.

Deshalb hat loyee.io es sich zur Aufgabe gemacht, die Schnittstelle zwischen wissenschaftlicher Theorie und Unternehmenspraxis im Bereich Behavioral-Science zu bilden und Menschen mit ihren Problemen zu helfen. So ist es das Ziel von loyee.io, den Transfer von Behavioral-Science-Erkenntnissen in die Unternehmenspraxis voranzutreiben, um schließlich messbare Veränderungen bei für die jeweiligen Unternehmen relevanten KPIs zu erreichen und so zum Beispiel die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeiter:innen überzeugender und effektiver zu gestalten.

Im Vordergrund steht für loyee.io hierbei evidenzbasiertes Arbeiten, denn obwohl Wissenschaft und Praxis sich gegenseitig bereichern können, kommen Methoden aus der Wissenschaft wie das Ausführen von Experimenten in den meisten Unternehmen weiterhin zu kurz. So werden teure Maßnahmen häufig auch nicht valide auf ihre Wirksamkeit getestet.

In insgesamt zwei Projektkursen mit Studierenden der LMU – einerseits in Kooperation mit der Professur für Digital Services and Sustainability (DSS, vormals IBIS) und andererseits dem Institut für Innovation Management (IIM) – wurden das Thema Digital Nudging für die Evaluation und Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen sowie das Thema Nudging für Sustainable Innovation unter der Projektleitung von Nadja Born, Head of People Science bei loyee.io, bearbeitet.

Im Rahmen des Projektkurses „Technologies and Applications for Media“ (am DSS) entwickelte das Studententeam in Kooperation mit loyee.io eine App, welche die digitale Kompetenz und Innovationsfähigkeit von Mitarbeiter:innen in einer spielerischen Art evaluiert und dann individuell durch digitale Mikro-Inhalte weiterentwickelt.

Gleichzeitig erarbeiteten drei Studententeams in Kooperation mit loyee.io im Rahmen des Projektkurses „Innovation Management: Innovative Approaches towards Corporate Sustainability“ (am IIM) Konzepte für

den Einsatz von Nudging im Bereich der Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz. Nach eingehender Sichtung der einschlägigen Literatur sowie diverser Nutzer- und Experteninterviews, entwickelten die Studierenden Modelle zum Einsatz von digitalen Nudges sowie konkrete Handlungsempfehlungen zu ihrem Einsatz für mehr Responsible Innovation, Well-being und Sustainable Organizational Design in Unternehmen.



Nudging

### Workshop „Workplace Nudging for Sustainability“ mit loyee.io und dem LMU Innovation & Entrepreneurship Center

Die Ergebnisse der Zusammenarbeit von loyee.io und der LMU Munich School of Management wurden den Unternehmens- und Projektpartnern im Workshop „Workplace Nudging for Sustainability“ – organisiert vom LMU Innovation & Entrepreneurship Center (IEC) – vorgestellt. Die Keynote-Rede „The Concept and Ethics of Nudging“ wurde von Dr. Désirée-Jessica Pély, Gründerin von loyee.io und assoziierte Mitarbeiterin des Instituts für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft (KMF), gehalten.

## Vom Institut für Strategische Unternehmensführung zum TEDx Talk – Ein Erfahrungsbericht von Professor Guy Katz

→ Das Institut für Strategische Unternehmensführung pflegt eine enge Verbindung zu ehemaligen Doktoranden und Doktorandinnen, darunter Guy Katz, Professor an der Münchner FOM-Hochschule mit den Schwerpunkten Internationales Management, Verhandlungen und Strategische Unternehmensführung. Im Folgenden lesen Sie einen von Professor Katz verfassten Erfahrungsbericht über seinen im Dezember 2020 gehaltenen virtuellen TEDx Talk „How to Write an E-Mail that Will Always Be Answered!“. TED (Technology, Entertainment, Design) ist eine jährliche Innovationskonferenz, die ihre Ursprünge in Kalifornien hat. Dort präsentieren Experten und Expertinnen verschiedener Fachgebiete in maximal 18 Minuten innovative Ideen und Konzepte. Seit 2009 haben TEDx Events in über 2.500 Städten in mehr als 160 Ländern stattgefunden.

Als Professor an der FOM unterrichtete ich innerhalb und jenseits der Hochschule Menschen, die ihre Kommunikations- und Verhandlungstechniken verbessern möchten. Dabei hat mich, wie viele andere, Corona hart getroffen. Während die Hochschule ihre Lehre digital mit Zoom fortsetzte, haben viele meiner internationalen Firmenkunden im März 2020 Trainings- und Beratungsprojekte abgesagt. Im ersten Lockdown kam mir die Idee, diese verrückte Zeit dazu zu nutzen, mir einen langersehnten Traum zu erfüllen und einen TEDx Talk zu halten.

Ich selbst höre oft TED Talks, um Neues zu lernen. Auch baue ich sie gerne in meinen Unterricht ein. Der Grund, warum einige davon Millionen von Views anziehen, ist nun mal, weil sie sehr gut sind. Nun wollte ich auch endlich einen eigenen Beitrag dazu leisten. Mit meinem Ziel vor Augen, stellen sich einige Fragen: Wo sollte ich meinen Talk halten? Worum sollte es gehen und womit konnte ich überzeugen? Ortstechnisch war es mir wichtig, eine Stadt auszuwählen, die ein großes Publikum anziehen würde. Da zu dem Zeitpunkt noch nicht klar war, ob der Talk live oder virtuell stattfinden sollte, entschied ich mich, Zürich anzuvisieren. Nachdem ich schon mit einem vorigen Bewerbungsversuch im Ruhrgebiet gescheitert war, konnte ich inhaltlich besser einschätzen, auf was es bei einer erfolgreichen Bewerbung ankommt. Mein Talk musste sich zum einen um ein Thema kreisen, das ein breites Publikum anspricht und wissenschaftlich erforscht ist. Zum anderen musste genau ich der richtige Botschafter dafür sein.

Und dann war mir plötzlich klar, welches Thema gut passen könnte: ein Talk darüber „wie man eine E-Mail schreibt, die immer beantwortet wird“. Schließlich →



loyee.io Gründerteam

### loyee.io als Ausgründung des Instituts für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft

loyee.io ist ein Spin-off der LMU (Leitung: Christoph Zinser) bzw. des KMFs und wird durch das Exist-Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und den Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert. Beide Gründerinnen, Jacqueline-Amadea Pély (Abschluss Master of Science in Media, Management, and Technology im März 2021) und Dr. Désirée-Jessica Pély (Abschluss Dr. oec. publ. in Finance im Juli 2020), sind Absolventinnen der LMU Munich School of Management. Die Gründerinnen bedanken sich für die Unterstützung seitens der LMU und der Fakultät für Betriebswirtschaft vor und während ihrer Gründung.

Als ehemalige Fakultätsfrauenbeauftragte möchte Dr. Désirée-Jessica Pély zukünftige Gründungen – insbesondere geführt von Frauen – unterstützen und rät zu mehr Mut, die eigene Vision und Motivation zu verfolgen. Über LinkedIn kann mit Dr. Désirée-Jessica Pély Kontakt aufgenommen werden. ///



Zugang LinkedIn:  
<https://www.linkedin.com/company/loyee>

bin ich auf meinen unzähligen weltweiten Verkaufs- und Verhandlungstrainings immer zum selben Schluss gekommen: Dass meine Schulungsteilnehmenden schreckliche E-Mails schreiben und auch besonders in diesem Bereich meine Tipps schätzen. Obwohl E-Mails schreiben eine der grundlegendsten Fähigkeiten ist, die wir im Berufsalltag benötigen, fehlt sie uns oft. Wussten Sie, dass deutsche Schulen immer noch ihren Schülern und Schülerinnen beibringen, wie man einen Füllerbrief schreibt? Aber hat ihnen jemals jemand beigebracht, wie man eine gute E-Mail schreibt?

In der ersten Bewerbungsphase musste ich zunächst, neben der Beschreibung meiner Person und Mission, auch ein ein-minütiges Bewerbungsvideo im Stil eines Elevator Pitches einreichen, das die Kernaussagen meines Talks beinhaltete. Diese kursierten um vier Regeln, die man beim Verfassen einer E-Mail beachten sollte – je nach Kultur, Hintergrund und Thema natürlich manchmal mehr, manchmal weniger:

### 1. Der Betreff

Der Betreff einer E-Mail ist der erste Eindruck, der im Postfach landet. Er entscheidet, ob diese gelesen wird oder nicht. Hier empfehle ich, dass Sie bereits in Ihrem Betreff genau sagen, was Sie wollen. Diskretion kostet oftmals viel zu viel Zeit und bringt meistens nichts – zumindest, was das Thema E-Mail angeht.

### 2. Digitale Körpersprache

Durch digitale Körpersprache kann man der schwarz-weiß geschriebenen E-Mail etwas Farbe und Emotionen verleihen. Hier empfehle ich, unterschiedliche Interpunktion einsetzen. Ein Ausrufezeichen am Ende des Satzes klingt im Gegensatz zu einem Punkt deutlich weniger geschlossen. Auch Emojis – seien es simple Schwarz-Weiß-Smileys, die am Ende eines Satzes ein Lächeln setzen – können diesen Effekt haben.

### 3. Die Länge

Hier gilt die Devise „je kürzer, desto besser“. Eine von der NYU und dem MIT durchgeführte Studie zur Reaktionszeit zeigt, dass E-Mails, deren Inhalt unter 40 Wörtern liegt, schneller beantwortet werden. In 40 Wörtern sollte es Ihnen gelingen, Ihre Botschaft an Ihren Adressaten hinüberzubringen. Ansonsten sollten Sie sich fragen, ob Sie nicht besser zum Hörer greifen sollten. Sobald es komplexer als eine Ja/Nein-Frage wird, ist der Anruf aus meiner Sicht fast immer besser.

### 4. Der Name

Dale Carnegie schreibt in seinem Buch „Wie man Freunde gewinnt“, dass der eigene Name für jede Person das schönste und süßeste Wort der Welt ist. Alleine dadurch, dass man den Namen seines Gegenübers in der Konversation wiederholt, kann man sich beliebt machen sowie Aufmerksamkeit und Verbundenheit signalisieren. Ich emp-

fehle, dass Sie daher nicht nur darauf achten, den Namen Ihres Adressaten korrekt zu schreiben, sondern auch diesen immer wieder in Ihre E-Mail einbauen. Oft überfliegen wir E-Mails, aber wenn wir unseren Namen lesen, bleibt unser Fokus auf dem jeweiligen Satz besser erhalten.

Nach meiner Bewerbung mit dieser ersten Skizzierung eines möglichen Talks bekam ich glücklicherweise eine schnelle Antwort. Trotzdem hielt sich das Team in Zürich sehr lange bedeckt, ob ich in ihrer finalen Auswahl dabei war. Diese Unsicherheit, gepaart mit dem hervorragenden Coaching von Eric – einem mir von den Organisatoren zugewiesenen Doktoranden an der ETH Zürich – halfen mir dabei, die Botschaft meines Talks und meine Präsentationsfähigkeiten auszubauen. Eine besondere Herausforderung war dabei, dass der Talk am Ende komplett online gehalten werden musste. Es gab keine Menschenmenge, nur eine große Kamera, auf die man schauen konnte.

Insgesamt war die gesamte Erfahrung – die unzähligen Minuten am Tag, an denen ich über meinen Talk nachgedacht, vor dem Spiegel geübt oder an meiner Stimme, Mimik und Gestik gefeilt habe – eine der intensivsten und großartigsten Erfahrungen, die ich je hatte. Ich kann sie jedem empfehlen, der oder die (virtuelle) öffentliche Reden üben möchte, aber auch einfach das perfekte (Corona-)Projekt sucht.

Haben Sie eine Idee, die Sie in der Welt verbreiten möchten? Warum halten Sie nicht auch einen TED Talk? ///

Guy Katz

[guy@guykatz.com](mailto:guy@guykatz.com)

Link zu meinem vollständigen Tedx Talk:  
[https://www.ted.com/talks/guy\\_katz\\_how\\_to\\_write\\_an\\_email\\_that\\_will\\_always\\_be\\_answered](https://www.ted.com/talks/guy_katz_how_to_write_an_email_that_will_always_be_answered)



## Zukunftskommission übergibt Gutachten



Professor Dietmar Harhoff übergibt das Gutachten an Ministerpräsident Stephan Weil



Der Abschlussbericht ist auf der Website des Landes Niedersachsen online zugänglich:  
<https://www.niedersachsen.de/2030>

→ Demografische Entwicklung, Klimawandel, Globalisierung, Digitalisierung und Bewahrung des gesellschaftlichen Zusammenhalts sind die Themen des Gutachtens, das die Kommission Niedersachsen 2030 unter Leitung von Professor Dietmar Harhoff für die Niedersächsische Landesregierung erstellt hat. Entlang dieser Herausforderungen wurden Entwicklungstrends, Chancen und Risiken sowie Empfehlungen herausgearbeitet, die nicht nur für dieses, sondern auch andere Bundesländer und Staaten wegweisend sein können.

Im Auftrag der niedersächsischen Landesregierung hat eine wissenschaftliche Kommission unter Leitung von Professor Dietmar Harhoff, Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb sowie Inhaber der Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation an der LMU Munich School of Management, Handlungsoptionen erarbeitet, wie das Bundesland auf aktuelle große gesellschaftliche Herausforderungen reagieren kann. In den nächsten Jahren werden wesentliche Weichen für zukünftige Entwicklungen gestellt.

Elf renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hatten sich auf Initiative der Landesregierung bereit erklärt, Empfehlungen für Niedersachsen 2030 zu entwickeln. Die Kommission nahm ihre Arbeit als unabhängiges und eigenverantwortliches Expertengremium am 1. Juli 2019 auf. Neben dem Vorsitzenden Professor Dietmar Harhoff gehörten der Kommission an: Professorin Nina Buchmann (Umweltsystemwissenschaften, ETH Zürich), Professor Peter Falkai (Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie, LMU München), Professorin Naika Foroutan (Integrationsforschung und Gesellschaftspolitik, HU Berlin), Professor Sami Haddadin (Robotik und Systemintelligenz, TU München), Professorin Kerstin Jürgens (Mikrosoziologie, Universität Kassel), Professor Thomas Klie (Rechts- und Verwaltungswissenschaften/Gerontologie, Evangelische Hochschule Freiburg), Professor Hermann Lotze-Campen

(Klimafolgenforschung, HU Berlin), Dr. Nadja Milewski (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung), Martin Schallbruch (Digital Society, ESMT Berlin) und Professorin Antje Stokman (Architektur und Landschaft, HCU Hamburg).

Das stark interdisziplinär ausgerichtete Gremium identifizierte fünf Bereiche, in denen das Bundesland mit besonderen Herausforderungen konfrontiert ist, die aber auch andere Bundesländer und Staaten betreffen: (1) demografische Entwicklung, (2) Klimawandel, (3) Globalisierung, (4) Digitalisierung und (5) Bewahrung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Entlang dieser Herausforderungen wurden zehn Handlungsfelder untersucht, innerhalb derer allgemeine Entwicklungstrends sowie Chancen und Risiken für das Bundesland herausgearbeitet wurden.

Diese Handlungsfelder umfassen die Themen (1) Demographie und Generationen, (2) Zuwanderung und Diversität, (3) Arbeit, Beschäftigung und Weiterbildung, (4) Gesundheit und Pflege, (5) Landschaft, Energie und Klimawandel, (6) Agrar- und Ernährungswirtschaft, (7) Mobilität, (8) Forschung und Innovation, (9) Hightech-Strategie, Robotik und KI sowie (10) Digitalisierung.

Abschließend stellte die Kommission besonders relevante Handlungsoptionen und Kernempfehlungen vor. Diese sollen einen Beitrag dazu leisten, dass das Bundesland seine Potenziale für eine zukunftsfähige, erfolgreiche Entwicklung voll ausschöpfen kann und im Jahr 2030 wirtschaftlich, gesellschaftlich und ökologisch nachhaltig aufgestellt sein wird.

Den Abschlussbericht mit den Empfehlungen hat die Kommission am 25. März 2021 an die Niedersächsische Landesregierung übergeben. Er ist auf der Website des Landes Niedersachsen online zugänglich. ///

Myriam Rion

## EXIST-Potentials: Successful kick-off of the first Munich Global Impact Sprint!

“Kickstart your idea, find your perfect match, and build your business together with our team of coaches, entrepreneurship experts, corporate partners, and international talents.”

→ This advertisement was not all talk and no action: the ‘Munich Global Impact Sprint’ (MGIS), a project funded by the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi), welcomed its first international batch in May 2021. A total of 27 teams, with members hailing from Australia to the US, Bulgaria to Saudi-Arabia, made it into the program. The onboarding event took place virtually and over 170 participants followed the panel discussion with Prof. Jelena Spanjol, Co-Founder and Chair of the Board of Directors of the LMU Innovation & Entrepreneurship Center, Katrin Habenschaden, Second Mayor of Munich, Stephan Heller, Co-Founder of Intel Ignite, and Daniel Tyoschitz, CEO and Co-Founder of AWAKE Mobility. Further inspiring keynotes by representatives from Google, Celonis, Inveox, and Food Incubator Weihenstephan led the teams into the interactive part – being assigned to challenge-specific Target Labs (e.g., healthcare, sustainable cities and communities) and being matched to experts from Munich’s startup ecosystem, industry, and academia.

The ‘Munich Global Impact Sprint’ was initiated via the EXIST-Potentials grant in which the LMU successfully competed with their project partners to become a flagship project in the funding line ‘International überzeugen’. By joining forces with the Munich University of Applied Sciences (MUAS) and the Technical University of Munich (TUM), the LMU is taking an active role in building one of the leading impact-driven innovation and entrepreneurship ecosystems in Europe. Moreover, the respective entrepreneurship centers, Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE), UnternehmerTUM, and LMU Innovation & Entrepreneurship Center (IEC) complement and catalyze the initiative by bringing in their combined expertise in qualifying and accelerating startups. The program’s objective is to develop and provide founders with a tight-knit network of startup peers, entrepreneurship specialists, researchers, and corporate partners that teams can leverage to accelerate their ideas. To realize the full potential and to bring together Munich’s key stakeholders to foster new ties between industry, science, government, the MUC Summit GmbH supports the initiative as the ecosystem integrator.

The MGIS addresses teams and talents that are in their early development stage who seek guidance for the next steps, already have a minimum viable product, or started market testing and look for a safe environment to experiment. The teams from the MGIS batch



are comprehensively supported on their three-month program journey by the LMU IEC, scientific staff from the Institute of Innovation Management (IIM), and the LMU Spin-Off Service. The curriculum includes networking opportunities, qualifying workshop content and individual coachings by the project partners (e.g., business modelling, co-creation workshops, pitch trainings, ...). The newly developed ‘Startup Impact Readiness Program’ is a key contribution by LMU IEC into the MGIS. By completing the program, teams are qualified to actively manage their full impact (i.e., total economic, ecological, and social value) and applying holistic value management principles. Integrating this holistic perspective into their business models is not only increasingly important to convince investors, but it also demonstrates concordance with the United Nations Sustainable Development Goals. Additional formats of the ‘Startup Impact Readiness Program’ are being developed by the LMU IEC and will be introduced in the near future. ///

LMU Innovation & Entrepreneurship Center



Are you part of an international startup team; is your company engaging in intrapreneurship; are you looking to become impact ready; or are you (or your company) interested in learning more about our program? Whether you are looking to become actively engaged in the Munich Global Impact Sprint (either as a startup, as a corporate partner, or mentor) or interested in other ways to collaborate, we look forward to hearing from you.

Feel free to contact Dr. Julia Wimmer, Managing Director LMU IEC, ([j.wimmer@bwl.lmu.de](mailto:j.wimmer@bwl.lmu.de)) from the LMU Innovation & Entrepreneurship Center and have a (virtual) coffee!

## Gründungskommission der Bundesagentur für Sprunginnovationen SPRIND



(v.l.n.r.) Aufsichtsratsvorsitzender Dr.-Ing. E. h. Peter Leibinger (TRUMPF, Ditzingen), Dr. Kristina Klas (Bundesministerium der Finanzen), Yasmin Fahimi (Deutscher Bundestag), Gründungsdirektor Raffael Laguna de la Vera, Susanne Klatten (SKion GmbH), Stellv. Aufsichtsratsvorsitzende Professorin Birgitta Wolff (Goethe-Universität, Frankfurt am Main), Professor Dietmar Harhoff, Ph.D. (MPI).

Weitere Mitglieder des Aufsichtsrats sind Ronja Kemmer (Deutscher Bundestag), Professor Wolf-Dieter Lukas (Bundesministerium für Bildung und Forschung), Dr. Ulrich Nußbaum (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) sowie Maximilian Viessmann (Viessmann Werke GmbH & Co. KG).

→ Im März 2019 beriefen Bundesforschungsministerin Anja Karliczek und Bundeswirtschaftsminister Peter Altmeier Professor Dietmar Harhoff zum Vorsitzenden der Gründungskommission der Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIND). Die Agentur SPRIND soll Innovationen auf den Weg bringen, die technologisch radikal neu sind und ein hohes Potenzial für eine marktverändernde Wirkung mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Wertschöpfungsketten aufweisen. Die Bundesregierung will bahnbrechende Forschung mit großen Anwendungsmöglichkeiten hiermit zielgerichtet fördern.

Deutschlands Innovationssystem leistet exzellente Grundlagenforschung sowie international anerkannte anwendungsnahe Forschung und Entwicklung. Der Transfer in innovative Angebote gelingt jedoch vor allem dort, wo evolutionär auf bestehenden Technologien, Produkten und Dienstleistungen aufgebaut wird. Radikal neue Ideen werden dagegen meist von US-amerikanischen oder asiatischen Wettbewerbern als Sprunginnovationen auf den Markt gebracht.

Im Juni 2017 hatten daher Mitglieder des Innovationsdialogs zwischen Bundes-

regierung, Wirtschaft und Wissenschaft vorgeschlagen, eine deutsche Agentur für Sprunginnovationen nach dem Vorbild der amerikanischen DARPA aufzubauen. Absolut erfolgskritisch für eine solche Agentur ist eine für öffentliche Stellen außergewöhnliche Autonomie. Die Einrichtung der SPRIND wurde im Sommer 2018 von der Bundesregierung beschlossen.

Die Gründungskommission beriet die Bundesregierung beim Auswahlprozess der Geschäftsführung und der Standortsuche für die SPRIND und begleitete den Aufbau der Agentur bis zur formalen Gründung. Im Juli 2019 empfahl die Gründungskommission der Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIND) dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), den Softwarepionier Rafael Laguna de la Vera zum Gründungsdirektor der Agentur zu ernennen. Die Entscheidung für Leipzig als Standort wurde im September 2019 der Öffentlichkeit vorgestellt. Die SPRIND GmbH wurde am 16. Dezember 2019 mit Geschäftssitz in Leipzig gegründet. Alleinige Gesellschafterin ist die Bundesrepublik Deutschland (Bund), vertreten durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Im September 2020 trat erstmals der Aufsichtsrat der SPRIND, in dem Professor Dietmar Harhoff nunmehr eine Funktion einnimmt, zu seiner konstituierenden Sitzung zusammen und wählte Dr.-Ing. E. h. Peter Leibinger (TRUMPF, Ditzingen) zum Aufsichtsratsvorsitzenden und Professorin Birgitta Wolff (Goethe-Universität, Frankfurt am Main und Alumna der LMU Munich School of Management) zu seiner Stellvertreterin. ///

Myriam Rion

# SPRIND



Link zur Website:  
<https://www.sprind.org/>

# DIVERSES

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



## Virtuelles Alumni-Symposium am 26. November 2021, 17:00 Uhr

→ Das Thema unseres diesjährigen Symposiums lautet: „Kleiner Schritt oder großer Sprung? Zum Einfluss der Künstlichen Intelligenz auf die BWL“.

Erfahren Sie Insights aus der Forschung unserer Fakultät über dieses spannende und zukunftssträchtige Thema. Im Plenum stellen sich dann Dr. Victoria Ossadnik (Mitglied des Vorstands der E.ON SE), Professorin Ute Schmid (Universität Bamberg) sowie Professor Stefan Feuerriegel (LMU Munich School of Management) den Fragen von Professor Thomas Hess (LMU Munich School of Management). Im Anschluss können Sie in virtuellen Räumen die Diskussionen vertiefen oder sich bei kurzen Speed-Dates mit aktuellen Studierenden und Alumni austauschen und kennenlernen.

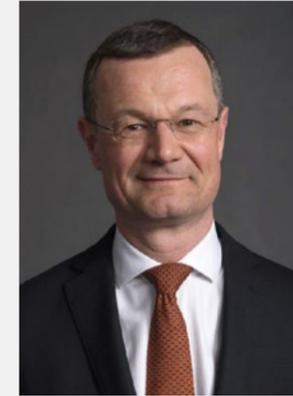
Eine Anmeldung ist unter [www.bwl.alumni.lmu.de](http://www.bwl.alumni.lmu.de) möglich. ///



## Ökonomische Konsequenzen der Coronavirus-Pandemie - Diagnosen und Handlungsoptionen - unter Beteiligung von Professor Dietmar Harhoff

→ Die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina legt in einer neuen Stellungnahme eine Analyse der wirtschafts- und sozialpolitischen Situation in Deutschland angesichts neuartiger Herausforderungen durch die Pandemie vor und leitet daraus mögliche Vorgehensweisen ab, um den anstehenden Strukturwandel zu bewältigen. Professor Dietmar Harhoff war als Experte beteiligt und widmete sich Fragen rund um Strukturwandel und Wirtschaftswachstum sowie nach der Leistungsfähigkeit staatlicher Organisationen. In vier Themenblöcken werden dabei zunächst Diagnosen des Status quo vorgelegt, bevor anschließend spezifische politische Handlungsoptionen vorgestellt werden. Dabei gibt die Stellungnahme unter anderem Antworten auf folgende Fragen:

- Wirkungen der Pandemie auf den wirtschaftlichen Strukturwandel: Unter welchen Bedingungen können vorhandene Wachstumspotenziale gehoben werden?
- Mögliche Folgen der Pandemie für die Verteilung von Wohlstand und die soziale Ungleichheit: Wie können Entscheidungsträger reagieren in den Bereichen Bildung und Weiterbildung, Förderung der Geschlechtergerechtigkeit und der Ausgestaltung des Netzes der sozialen Sicherung?
- Grenzen der Leistungsfähigkeit staatlicher Organisationen in der Krise: Was sind ihre Ursachen und wie kann man diese beheben?
- Tragfähigkeit der Staatsfinanzen: Welche Reformoptionen gibt es für die nationale Verschuldung? Wie relevant sind Kommunalfinanzen und das Investitionsgeschehen nach der Pandemie? ///



## Ernennung von Dr. Matthias J. Rapp zum Honorarprofessor

→ Matthias J. Rapp ist seit 2013 im Vorstand der TÜV SÜD AG, verantwortlich für die Bereiche Finanzen und Controlling. Seit 2014 ist Dr. Rapp Lehrbeauftragter an der LMU und hält Vorlesungen am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling von Professor Christian Hofmann. Der thematische Schwerpunkt seiner Lehrveranstaltungen liegt auf ‚Applied Financial Management‘. Die Veranstaltungsreihe verbindet betriebswirtschaftliche Theorie mit modernen Finanzinstrumenten und der Unternehmenspraxis eines weltweit tätigen Konzerns. Herzlichen Glückwunsch und viel Erfolg an der LMU Munich School of Management! ///

## Herzlichen Glückwunsch, Professor Marko Sarstedt!

→ Für Platz 2 im neuen FAZ-Ökonomenranking „Deutschlands einflussreichste Ökonomen“ in der Kategorie Wissenschaft: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/f-a-z-oekonomenranking-deutschlands-wichtigster-oekonom-17538397/f-a-z-oekonomenranking-2021-die-tabellen-17538768.html>

Zudem wurde er das vierte Mal in Folge in die Liste der „Highly Cited Researcher“ des Unternehmens Clarivate Analytics aufgenommen. Er gehört damit zu den weltweit am häufigsten zitierten Wirtschaftswissenschaftlern. Um in der Liste berücksichtigt zu werden, müssen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den letzten Jahren Studien veröffentlicht haben, die in der Wissenschaft viel beachtet und damit sehr häufig zitiert wurden. In der Liste werden jedes Jahr nur wenige hundert Wissenschaftler aus Deutschland berücksichtigt, von denen die wenigsten im Bereich Wirtschaftswissenschaften arbeiten. ///



## Ruf an die WWU Münster für Dr. Benedikt Berger

→ Zum 1. Oktober 2021 hat Dr. Benedikt Berger eine Juniorprofessur für Wirtschaftsinformatik mit dem Schwerpunkt Digitale Transformation und Gesellschaft am Institut für Wirtschaftsinformatik der WWU Münster angetreten. An der LMU Munich School of Management war Dr. Berger seit September 2013 zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand und seit Juli 2017 als Akademischer Rat am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien bei Professor Thomas Hess (jetzt Institut für Digitales Management und Neue Medien) tätig. In dieser Zeit hat er primär zur Nutzung und Monetarisierung digitaler Medien geforscht sowie eine eigene Forschungsgruppe zur Interaktion mit KI-basierten Systemen geleitet. Die LMU Munich School of Management gratuliert herzlich zu dem Ruf und wünscht Dr. Berger alles Gute! ///

## Professor Harhoff im Vorstand des ZEPP

→ Professor Dietmar Harhoff gehört seit 1. Juni 2021 dem Vorstand des neugegründeten Zentrums für Ethik und Philosophie in der Praxis (ZEPP) an, das das Münchner Kompetenzzentrum für Ethik ablöst.

Das ZEPP ist eine fakultätsübergreifende Forschungseinrichtung der Ludwig-Maximilians-Universität München. Ziel ist, zur Diskussion und Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme beizutragen, indem es die Forschung und Lehre im Bereich der Ethik koordiniert, fördert und in die Gesellschaft trägt. Dabei dient das ZEPP interfacultär als Verbindungsstelle für herausragende Forschung und Lehre zu anwendungsorientierten Themen der Ethik und praktischen Philosophie. Darüber hinaus soll das ZEPP auch nach außen vernetzend wirken, die

Verzahnung von Wissenschaft und normativer Reflexion in der Gesellschaft sichtbar machen und somit die Third Mission-Aktivitäten der LMU komplementieren.

Das ZEPP ist bestrebt, wichtige ethische Fragestellungen in Gesellschaft, Politik und Wissenschaft zu identifizieren und in Forschung, Lehre und öffentlichen Veranstaltungen zu thematisieren. Der gesellschaftliche und technologische Wandel der letzten Jahrzehnte bedeutet für die praktische Philosophie im Allgemeinen ebenso wie für das Feld der philosophischen Ethik im Speziellen einen Epochenwandel. Die ethischen Konsequenzen etwa künstlicher Intelligenz, des Klimawandels oder der Veränderung und Pluralisierung unserer Gesellschaften durch Migration beginnen sich erst in ihrer vollen Tragweite zu zeigen. Dies stellt die Gesellschaft zum einen vor praktische Probleme, da neuartige Konfliktfelder auch neuer, öffentlich begründbarer Lösungen bedürfen. Zum anderen erfordert es auch theoretische Reflexion, da traditionelle Begriffe und Prinzipien der philosophischen Ethik auf ihre Aktualität geprüft und gegebenenfalls modifiziert werden müssen.

Mehr Infos unter <https://www.zepp.uni-muenchen.de/index.html>. ///



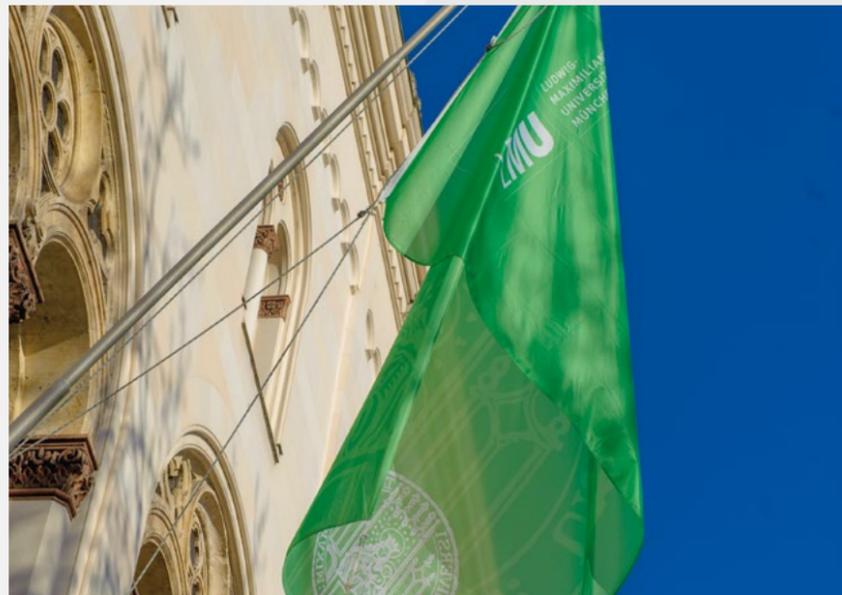
### Festschrift zum 60. Geburtstag von Professorin Susanne Weber

→ Professorin Susanne Weber, Institut für Wirtschaftspädagogik, feierte im Mai 2021 ihren 60. Geburtstag. Aus diesem Anlass überreichten ihr 40 Kolleginnen und Kollegen aus dem In- und Ausland eine Festschrift: „Resultate und Probleme der Berufsbildungsforschung“, die im namhaften wbv Bertelsmann-Verlag erschienen ist. Schwerpunkte der Beiträge lagen auf den Bereichen „Berufsbezogene Kompetenzen und ihre Diagnose“ sowie „Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundfragen“. Dabei sind Bereiche angesprochen, die Susanne Weber und ihr Team in ihrer Forschung und Lehre zentral aufgreifen: Kompetenzmessung, die Curriculum-Instruktions-Assessment-Triade, Intrapreneurship, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Interkulturalität. Hinzu kommen forschungsmethodische Probleme: Wie sollte sich die Wirtschaftspädagogik weiterentwickeln, um die Standards des deutschen Berufsbildungssystems weiter stützen und entwickeln zu helfen? Dazu gehören der Umgang mit bildungspolitischen, -ökonomischen und -organisatorischen Problemen, die Bestimmung von Sichtweisen auf das System der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der angemessene Pfad und die zielführende Wahl zwischen quantitativen, qualitativen und Mixed-Methods-Ansätzen und damit zentral die Frage, wie ein kasuistischer und systemischer Zugriff in eine angemessene Balance gebracht werden können. Die Beiträge des Bandes, die von namhaften Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaftspädagogik, aber auch der Berufspädagogik und der Wirtschaftsinformatik verfasst sind, geben wesentliche Anregungen und stellen damit eine Bereicherung der wirtschaftspädagogischen Diskussion dar, die über Beiträge zu einem Ehrentag hinausweist. ///

### Infos zu Stipendien aus erster Hand

→ Stipendien sind ein großartiges Mittel für Studierende, um sich das Studium zu finanzieren, ein großes lebenslanges Netzwerk aufzubauen und sich persönlich zu entwickeln. Der Weg und Bewerbungsprozess zum Stipendium wirkt auf viele Studierende allerdings wie eine Mammutaufgabe. Um mehr Studierende auf die Möglichkeiten eines Stipendiums aufmerksam zu machen und ihnen die Ängste rund um den Bewerbungsprozess zu nehmen, hat die Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V., unter der Leitung von Daniel Feschowitz mit seinem Team bestehend aus Felix Dietrich und Lukas Benkhoff, ein erweitertes Stipendienaufklärungsprogramm der Fachschaft ins Leben gerufen.

Seit dem Wintersemester 2020/21 wurden jedes Semester Online-Events veranstaltet. Im Rahmen dieser wurden Studierende und Stipendiaten zahlreicher Stiftungen und Förderwerke zusammengebracht. In einer entspannten Atmosphäre konnten Interessierte alle Fragen rund um Stipendien und den Bewerbungsprozess beantwortet bekommen und wertvolle Tipps aus erster Hand mitnehmen. Daneben entwickelt sich das Projekt stetig weiter, bietet eine Plattform zum Austausch an und hofft auch zukünftig noch mehr Studierende ansprechen zu können. ///



### Leitung der LMU MUNICH SCHOOL OF MANAGEMENT

Dekan Univ.-Prof. Dr. Martin Spann  
 Prodekane Univ.-Prof. Dr. Andreas Richter (Prodekan, zuständig für Ressourcen)  
 Univ.-Prof. Christian Hofmann (Prodekan, zuständig für Forschung)  
 Univ.-Prof. Dr. Manfred Schwaiger (Studiendekan)  
 Univ.-Prof. Dr. Ingo Weller

### Allgemeine Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

#### Dekanat

##### » Übergreifende Fragen

Leitung Dr. Marco van Baal  
 Kontakt Oliver Mocker  
 Adresse Ludwigstraße 28 / VG/EG, 80539 München  
 Telefon +49 89 2180 2228  
 E-Mail dekanat@som.lmu.de  
 Internet www.bwl.lmu.de

#### LMU Management Alumni

##### » Erste Anlaufstelle für Ehemalige und Unternehmen

Forum Münchner Betriebswirte e.V.  
 Geschäftsführerin: Dr. Bettina Wachtel  
 Silke Heckmann  
 Telefon +49 89 2180 3261  
 E-Mail alumni@som.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  
 E-Mail neuburger@lmu.de

#### ISC - Informations- und Servicecenter

##### Wirtschaftswissenschaftliche Prüfungen

Leitung Dr. Manuela Mosburger  
 Telefon +49 89 2180 - 6049  
 E-Mail isc@som.lmu.de  
 Internet www.isc.uni-muenchen.de

#### IRC - International Relations Center

Leitung Dr. Karin Stenke  
 Telefon +49 89 2180 - 2234  
 E-Mail irc@som.lmu.de  
 Internet www.irc.bwl.uni-muenchen.de

#### FIT - Forschungs- und Servicecenter für angewandte Informationstechnologie

Leitung Dr. Timo Thoennissen  
 Telefon +49 89 2180 3983  
 E-Mail fit@som.lmu.de  
 Internet www.fit.bwl.uni-muenchen.de

#### Fachschaft BWL

Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V.  
 Adresse Ludwigstr. 28 VG / Zi. 007  
 Telefon +49 89 2180 2021  
 E-Mail bwl@fs.lmu.de  
 Internet www.wasti-lmu.de

### Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an den Instituten

#### Cluster ACCOUNTING & TAXATION:

##### Institut für Unternehmensrechnung und Controlling

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

##### Professur für Managerial Accounting

Leitung Univ.-Prof. Dr. Julia Nasev  
 Telefon +49 89 2180 3387  
 E-Mail nasev@lmu.de  
 Internet www.mac.bwl.uni-muenchen.de

##### Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre

Leitung Univ.-Prof. Dr. Deborah Schanz  
 Telefon +49 89 2180 2267  
 E-Mail tax@som.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 rwp@som.lmu.de  
 Internet www.rwp.bwl.lmu.de

#### Cluster FINANCE & INSURANCE:

##### Institut für Finance & Banking

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

##### Professur für Behavioral Risk Management and Insurance

Leitung Univ.-Prof. Dr. Johannes Jaspersen  
 Telefon +49 89 2180 2171  
 E-Mail jaspersen@bwl.lmu.de  
 Internet www.brmi.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

#### Cluster MARKETING & INNOVATION MANAGEMENT:

##### Institut für Marketing

Leitung Univ.-Prof. Marko Sarstedt  
 Telefon +49 89 2180 3321  
 E-Mail mktg@som.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@som.lmu.de  
 Internet www.imm.bwl.lmu.de

##### Institut für Innovation Management

Leitung Univ.-Prof. Jelena Spanjol  
 Telefon +49 89 2180 6931  
 E-Mail iim@som.lmu.de  
 Internet www.en.iim.bwl.lmu.de

##### Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation

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

##### Verbundenes Zentrum

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

#### Cluster INFORMATION SYSTEMS & DIGITAL BUSINESS:

##### Institut of Artificial Intelligence (AI) in Management

Leitung Univ.-Prof. Dr. Stefan Feuerriegel  
 Telefon +49 89 2180 6790  
 E-Mail ai@som.lmu.de  
 Inernet www.ai.bwl.lmu.de

##### Institut für Digitales Management und Neue Medien

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

##### Professur für Digital Services and Sustainability

Leitung Univ.-Prof. Dr. Johann Kranz  
 Telefon +49 89 2180 1874  
 E-Mail dss@som.lmu.de  
 Internet www.ibis.bwl.lmu.de

##### Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen

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

##### Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte

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

##### Forschungsstelle für Information, Organisation und Management

Operative Leitung: Dr. Rahild Neuburger  
 Telefon +49 89 2180 3801  
 E-Mail neuburger@lmu.de  
 Internet www.iom.bwl.lmu.de

#### Verbundene Zentren

- Center for Digital Technology and Management (CDTM) - www.cdtm.de
- Zentrum für Internetforschung und Medien-Integration (ZIM) - www.zim.lmu.de

#### Cluster MANAGEMENT & STRATEGY:

##### Professur für Strategisches Organisationsdesign

Leitung Univ.-Prof. Dr. Jörg Claussen  
 Telefon +49 89 2180 6270  
 E-Mail isto@som.lmu.de  
 Internet www.isto.bwl.lmu.de

##### Institut für Leadership und Organisation

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

##### Institut für Strategie, Technologie und Organisation

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

##### Professur für die Wirtschaft Japans

Leitung Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Seitz  
 Telefon +49 89 2180 9820  
 E-Mail nikolaus.seitz@lmu.de  
 Internet www.eoj.bwl.uni-muenchen.de

##### Institut für Strategische Unternehmensführung

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

##### Institut für Human Capital Management

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

##### Institut für Wirtschaftspädagogik

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

##### Professur für Human Resource Education & Development

Leitung Univ.-Prof. Dr. Samuel Mühlemann  
 Telefon +49 89 2180 5623  
 E-Mail muehlemann@lmu.de  
 Internet www.wipaed.bwl.lmu.de

#### Verbundene Zentren

- Center for Digital Technology and Management (CDTM) - www.cdtm.de
- LMU Innovation and Entrepreneurship Center - www.iec.uni-muenchen.de

LMU

LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

# Ein Stipendium – viele Gesichter

Deutschlandstipendium an der LMU München

## Daniel Meierhofer, Zahnmedizin

Ich engagiere mich für Minderheiten wie Straßenkinder oder Flüchtlinge. Am meisten Freude bereitet mir aber der Einsatz als Sprecher für queere Studierende an der LMU. Ich weiß aus eigener Erfahrung, welche Probleme ein Outing mit sich bringen kann.

## Polina Larina, Interkulturelle Kommunikation

Nach dem Tod meines Vaters lernte ich viel, um es von Usbekistan in die große, weite Welt zu schaffen. In München kann ich meinen Traum jetzt verwirklichen: lernen und lehren. Wenn ich für immer an der Uni bleiben dürfte, würde ich das sofort tun.

## Gideon Arnold, Jura

Nach meiner Ausbildung zum Wirtschaftsmediator habe ich neben meinem Studium einen Verein gegründet. Darin engagieren sich jetzt Juristen aus ganz Deutschland, um mittellosen Menschen durch Mediation bei der außergerichtlichen Streitschlichtung zu helfen.

## Caroline Schambeck, Geowissenschaft

Neben dem Studium Geld zu verdienen ist wegen meiner Mukoviszidose-Erkrankung unmöglich. Durch das Deutschlandstipendium habe ich bald trotzdem meinen Master in der Tasche. Das ist ein kleiner Sieg im Kampf gegen die unheilbare Krankheit.

## Sybillie Veit, Medizin

Ein Baby während des Studiums bekommen? Das hat bei mir funktioniert – dank des Deutschlandstipendiums. Jetzt helfe ich als Fachschaftsgruppenleiterin anderen Studierenden mit Kind beim Organisieren des Studienalltags.

## Sinksar Ghebremedhin, Medieninformatik

Meine Eltern mussten selbst vor dem Krieg fliehen. Daher unterstütze ich mit meinem Verein »Students4Refugees« Flüchtlinge dabei, ein Studium beginnen oder fortsetzen zu können – vier haben bereits ihren Abschluss geschafft.

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Forum Münchner Betriebswirte e.V. (FMB)  
Fakultät für Betriebswirtschaft  
Chefredakteurin: Dr. Rahild Neuburger  
Redaktionsteam:  
Dr. Bettina Wachtel und Silke Heckmann  
Lektorat: Dr. Maria Ponholzer  
Gestaltung: Freie Kreatur ([www.freiekreatur.de](http://www.freiekreatur.de))  
Petra Winkelmeier, Andreas Mitterer  
Druck: Joh. Walch GmbH & Co KG  
Bilder: Alle Bilder LMU, falls an entsprechender Stelle nicht andere Bildquellen genannt.  
Berichtszeitraum: Januar 2021 – September 2021  
Erscheinungstermin: Oktober 2021  
Auflage: 4.000 Stück

© 2021 Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München und Forum Münchner Betriebswirte e.V.

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

[www.lmu.de/deutschlandstipendium](http://www.lmu.de/deutschlandstipendium)

Ich  
möchte ein  
Stipendium  
stiften



Verantwortung übernehmen, Vielfalt fördern: Unterstützen jetzt auch Sie besonders engagierte und talentierte Studierende mit 150 Euro im Monat. Zum Dank verdoppelt der Bund Ihre steuerlich absetzbare Spende.



**LMU Munich School of Management**  
Fakultät für Betriebswirtschaft  
[kontakt@som.lmu.de](mailto:kontakt@som.lmu.de)  
[www.som.lmu.de](http://www.som.lmu.de)



**LMU Management Alumni**  
Forum Münchner Betriebswirte e.V.  
[alumni@som.lmu.de](mailto:alumni@som.lmu.de)  
[www.bwl.alumni.lmu.de](http://www.bwl.alumni.lmu.de)