

Jahresbericht 2011



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

Praxis

Dialog

Wissenschaft



Jahresbericht 2011

	Seite
An unsere Mitglieder	4
Schmalenbach-Tagung 2011	6
65. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag	9
Fachprogramm der Arbeitskreise	13
Vorschau auf den 66. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag	15
Fachveranstaltungen	16
Arbeitskreise	19
Publikationen	32
Nachwuchsförderung	34
Internes	36
Gremien	38
Mitglieder der Arbeitskreise	40

An unsere Mitglieder



Theo Siegert

Bernhard Pellens

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Mitglieder der Schmalenbach-Gesellschaft,

seit der 75 Jahr-Feier im Jahr 2007 sind weitere fünf Jahre vergangen, d.h. die Schmalenbach-Gesellschaft fördert nun bereits seit 80 Jahren erfolgreich den Dialog zwischen betriebswirtschaftlicher Forschung und Praxis. Insbesondere das Jahr 2011 lässt uns sehr positiv in die Zukunft schauen. Zum einen verzeichnen wir einen Zulauf von neuen persönlichen Mitgliedschaften. Zum anderen wurden unsere überarbeiteten Empfehlungen für die Selbsteinschätzung des Mitgliedsbeitrags der institutionellen Mitglieder sehr wohlwollend angenommen. Eine Reihe von Firmenmitgliedern hat bereits ihren Mitgliedsbeitrag ihrer Firmengröße entsprechend erhöht. Wir interpretieren das auch als Zeichen der Wertschätzung der Arbeit der Schmalenbach-Gesellschaft. Danken möchten wir an dieser Stelle unseren Mitgliedern und unseren Freunden und Förderern, die durch ihren Mitgliedsbeitrag sowie ihr Engagement und Interesse an den Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis lebendig halten.

Für 2012 haben wir wieder ein interessantes Veranstaltungsprogramm für Sie zusammengestellt. Das breite aktuelle und herausfordernde Themenspektrum rund um die Optimierung

An unsere Mitglieder

der Passivseite greift die **Schmalenbach-Tagung am 26. April 2012** in Köln auf. Unter der Überschrift „**Fremdkapital – Rating, Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung**“ beleuchten hochkarätige Referenten aus Wirtschaftspraxis und -wissenschaft Fremdfinanzierungsformen und deren Kosten. Die Bedeutung des Ratings für die Unternehmenssteuerung und die Kapitalanlage sowie die aktuelle Diskussion um die Verschärfung der Aufsicht und Regulierung von Banken und Rating-Agenturen spielen dabei eine zentrale Rolle.

Unternehmenstransaktionen wie Käufe, Verkäufe und Verschmelzungen sind Bestandteil strategischer Entscheidungen mit komplexen Prozessen und vielfältigen Beteiligten. Sie stellen deshalb hohe Anforderungen an die Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle und wirken sich darüber hinaus auf zentrale Bereiche wie Finanzierung, Besteuerung, Rechnungslegung und Controlling aus. Der **66. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag am 26./27.09.2012** in Düsseldorf nimmt diese Vielschichtigkeit zum Anlass, gleichermaßen aktuelle wie theoretisch und praktisch bedeutsame **Mergers & Acquisitions**-Probleme zu diskutieren. Hierbei wird besonderer Wert auf Erfahrungsberichte aus der Praxis gelegt.

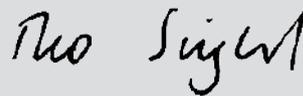
Darüber hinaus erfolgt in unseren derzeit 25 Arbeitskreisen ein ständiger Austausch zwischen Theorie und Praxis. Allen

Arbeitskreisleitern und Arbeitskreismitgliedern gilt unser Dank für ihr Engagement, das in zahlreichen Publikationen, öffentlichen Sitzungen und Symposien mündet. Dank gebührt ferner der Schriftleitung von zbf und sbr für ihren engagierten Einsatz.

Ihnen, liebe Mitglieder, liebe Freunde und Förderer der Schmalenbach-Gesellschaft, nochmals herzlichen Dank für Ihre Unterstützung. Wir freuen uns auch in diesem Jahr auf die Diskussion mit Ihnen!

Mit den besten Grüßen

Ihre



Prof. Dr. Theo Siebert
- Präsident -



Prof. Dr. Bernhard Pellens
- Vizepräsident -

Schmalenbach-Tagung 2011

Reformüberlegungen zur Corporate Governance und Abschlussprüfung in der EU

Vor dem Hintergrund des von der EU-Kommission am 13.10.2010 veröffentlichten Grünbuchs zur Abschlussprüfung diskutierten über 300 Teilnehmer im Rahmen der Schmalenbach-Tagung 2011 mit Experten der betriebswirtschaftlichen Praxis und Wissenschaft über die wirtschaftlichen Implikationen solcher möglichen Eingriffe in den Markt.

Im Rahmen seiner Einführung erinnerte der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Theo Siegert, an den 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag im Oktober 2009, als das Thema „Ökonomie der Regulierung“ auf der Tagesordnung stand und die Befürchtung geäußert wurde, dass die Finanzmarktkrise weitreichende Regulierungen zur Folge hätte. Als Teil dieser Regulierungen hat die EU-Kommission nun das Grünbuch zur Abschlussprüfung herausgegeben, welches der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion über die Fragen dienen soll, ob die Wirtschaftsprüfer alle Finanzmarktteilnehmer mit den richtigen Informationen versorgen, wie es um die Unabhängigkeit der Abschlussprüfer bestellt ist und ob sich aus der Marktkonzentration der Big Four Konsequenzen und Risiken ergeben. Theo Siegert machte deutlich, dass die Schmalenbach-Gesellschaft eine offene und transparente Diskussion über diese Fragen befürworte, jedoch marktwirtschaftliche Lösungen und Kontrollen gegenüber staatlicher Regulierung bevorzugen würde.

Die Fachvorträge der Schmalenbach-Tagung 2011 beschäftigten sich mit den Reformvorschlägen der EU zur Corporate Governance



Klaus-Heiner Lehne, Hansrudi Lenz, Georg Kämpfer

und Abschlussprüfung aus den unterschiedlichen Perspektiven von Bundesregierung, Wissenschaft, EU-Parlament, Unternehmenspraxis, Aufsichtsräten, Investoren und dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer.

Im ersten Vortrag stellte Dr. Hubert Weis, Leiter der Abteilung für Handels- und Wirtschaftsrecht des Bundesministeriums der Justiz, Abschlussprüfung vor. Zwar habe die Finanzkrise Anlass zur Diskussion hinsichtlich der Abschlussprüfung gegeben, eine daraus resultierende Überregulierung sollte jedoch vermieden werden. Stattdessen sollte die Frage nach möglichen tatsächlichen Verbesserungen der Prüfung im Vordergrund stehen. Hubert Weis verwies in diesem Zusammenhang in erster Linie auf eine mögliche Prüfungspflicht für den Prognose- und Risikobericht.

Professor Dr. Hansrudi Lenz, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen an der Universität Würzburg, beschäftigte sich mit der Frage, wie die Vorschläge des EU-Grünbuchs aus Sicht der Wissenschaft zu beurteilen sind und wie der aktuelle Stand der Forschung zu diesem Themengebiet ist. Viele Vorschläge des Grünbuchs, wie z.B. die externe Pflichtrotation, das totale Verbot von Beratungsleistungen oder die einheitliche Prüfungsqualität für alle prüfungspflichtigen Gesellschaften, seien aus wissenschaftlicher Sicht nicht begründbar. Falls die hohe Konzentration auf dem Prüfungsmarkt negativ beurteilt werde, könnte durch die Verordnung von Joint Audits direkt eingegriffen werden. Ob aber eine hohe Konzentration überhaupt eine negative Wirkung habe, sei bislang fraglich. Als Alternative zu einem solchen direkten Eingriff wäre eine Erhöhung der Prüfungsqualität durch Sonderuntersuchungen und eine erhöhte Transparenz über die Resultate dieser Untersuchungen zur besseren Qualitätseinschätzung der Prüfer denkbar.

Im dritten Vortrag thematisierte Timotheus Höttges, Mitglied des Vorstands der Deutsche Telekom AG, die Erwartungen des Aufsichtsrates der Deutschen Telekom an den Abschlussprüfer. Seiner Ansicht nach haben die Autoren des Grünbuchs eine grundsätzlich andere Auffassung von den Aufgaben eines Abschlussprüfers als die Deutsche Telekom. Die Vorschläge des Grünbuchs deckten sich daher nicht mit den Ansprüchen eines international agierenden Konzerns.

Schmalenbach-Tagung 2011

Max Dietrich Kley, Mitglied des Aufsichtsrats der BASF SE, betonte zu Beginn seiner Ausführungen zur Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, dass die Gründung des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer durch Einführung der obligatorischen Pflichtprüfung für Aktiengesellschaften im Jahre 1931 Ergebnis der Krisenjahre 1929 bis 1931 war. Schon damals war die Politik der Überzeugung, dass eine Vielzahl der Unternehmenszusammenbrüche während der Weltwirtschaftskrise bei Bestehen eines funktionsfähigen Wirtschaftsprüferstandes hätte vermieden werden können. Nach eingehender Analyse einzelner Vorschläge und Diskussionspunkte des Grünbuchs zur Abschlussprüfung kam Max Dietrich Kley zu dem Schluss, dass grundsätzlich marktwirtschaftliche Lösungen im Vordergrund stehen sollten.



Timotheus Höttges, Max Dietrich Kley, Hubert Weis

Im anschließenden Vortrag stellte der Vorsitzende des Rechtsausschusses im Europäischen Parlament, Klaus-Heiner Lehne, den aktuellen Verlauf der intensiven Diskussion im Rechtsausschuss des Europäischen Parlaments hinsichtlich des Grünbuchs zur Abschlussprüfung vor. Einleitend wies er darauf hin, dass die Europäische Kommission bislang lediglich eine öffentliche Konsultation zum Grünbuch durchgeführt habe, eine Beteiligung der Gesetzgeber bislang aber noch ausstehe. Grundsätzlich könne Grünbüchern eine politische Bedeutung nicht abgesprochen werden, da sie bereits mögliche Intentionen der Kommission erahnen ließen. Die Entscheidungen träfen aber letztlich das Parlament und der Rat. Mit Blick auf das Grünbuch Abschlussprüfung prognostizierte Klaus-Heiner Lehne eine sehr kontroverse Diskussion. Er erwarte, dass es im Ergebnis zu eher marginalen Änderungen kommen werde, beispielsweise einer Stärkung der Aufsichtsorgane im Hinblick auf die Abschlussprüfung.



Jella Benner-Heinacher

Im sechsten Vortrag beleuchtete Jella Benner-Heinacher in ihrer Funktion als Präsidentin von Euroshareholders die aktuellen Entwicklungen zur Corporate Governance auf EU-Ebene. Im Fokus des Vortrags standen die von der EU in Folge der Finanzmarktkrise herausgegebenen Grünbücher zur Corporate Governance in Finanzinstitutionen, zur Abschlussprüfung und zur Corporate Governance für börsennotierte Gesellschaften. Nach Jella Benner-Heinachers Ansicht sind bereits wichtige Forderungen der Investoren, wie z.B. eine neue europäische Finanzaufsicht, strengere Regeln für Hedge Fonds sowie eine Verbesserung der Regeln zur Anlageberatung, erfüllt worden.

Der Vorsitzende des Vorstands der Warth & Klein Grant Thornton AG WPG, Professor Dr. Klaus-Günter Klein, befasste sich in seinem Vortrag mit den möglichen Auswirkungen der Vorschläge des EU-Grünbuchs auf die zukünftige Marktstruktur und die Qualität der Jahresabschlussprüfung sowie mit der Sichtweise der mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf die möglichen neuen Regelungen. Seiner Ansicht nach sind einzelne Regulierungsmaßnahmen sinnvoll und könnten hilfreich sein; jedoch würden diese gegen die Marktmacht und Marktmechanismen wirken. Daher sei eine dauerhafte Veränderung des Abschlussprüfermarktes nur dann möglich, wenn sie von der Nachfrageseite angestrebt und unterstützt werde.

Die Schmalenbach-Tagung endete mit dem Vortrag von Professor Dr. Klaus-Peter Naumann, Sprecher des Vorstands des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Er ging auf die spezifischen Fragen des Grünbuchs zum Wert, zur Aussagekraft und zur Qualität der Abschlussprüfung ein. Klaus-Peter Nau-

Schmalenbach-Tagung 2011

mann appellierte daran, dass sämtliche Änderungen im Regelwerk der Abschlussprüfung nur dann erfolgreich sein könnten, wenn die Überwachungsorgane ihren Aufgaben sachkundig und engagiert nachkämen und die zur Verfügung gestellten Informationen sorgfältig analysierten. Gleiches sollte auch für die Überwachungsorgane außerhalb der Unternehmen gelten.



Klaus-Günther Klein, Jella Benner-Heinacher, Theo Siegert, Klaus-Peter Naumann

Insgesamt machte die Schmalenbach-Tagung 2011 deutlich, dass es zwar unterschiedliche Auffassungen zu den bisherigen Regelungen und Aufgaben der Abschlussprüfung gibt, die Meinungen zu den EU-Reformvorschlägen zur Corporate Governance und Abschlussprüfung aber sehr einheitlich sind. Grundsätzlich wird zwar eine Diskussion über die Verbesserung der Qualität der Abschlussprüfung, wie sie nun das Grünbuch angestoßen hat, begrüßt, jedoch werden die meisten Vorschläge des Grünbuchs kritisch gesehen. Insbesondere die viel diskutierten Vorschläge hinsichtlich der externen Zwangsrotation von Abschlussprüfern, der Joint Audits von mindestens zwei Prüfungsgesellschaften, der Vergabe von Mandaten und Festlegung der Honorare durch eine dritte Stelle sowie des Verbots von Nichtprüfungsleistungen stießen bei den Referenten weitestgehend auf Ablehnung. Da das Grünbuch aber lediglich ein Vorschlag der EU-Kommission zu möglichen Verbesserungen der Abschlussprüfung darstellt, bleibt abzuwarten, welche Vorschläge des Grünbuchs zur Abschlussprüfung letztlich tatsächlich verbindlich umgesetzt werden.

Das EU Grünbuch zur Abschlussprüfung und die Stellungnahme der Bundesregierung

- Ministerialdirektor Dr. Hubert Weis
Leiter der Abteilung für Handels- und Wirtschaftsrecht,
Bundesministerium der Justiz

State of the Art der Forschung zur Rolle des Abschlussprüfers im Rahmen der Kapitalmarktregulierung

- Prof. Dr. Hansrudi Lenz
Lst. für BWL, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen,
Universität Würzburg

Erwartungen eines Konzerns an die Abschlussprüfer am Beispiel ‚Ausbreitung der Abschlussprüfung bei der Deutschen Telekom AG‘

- Timotheus Höttges
Mitglied des Vorstands, Deutsche Telekom AG

Unabhängigkeit der Abschlussprüfer aus der Sicht des Aufsichtsrats: Wie viel Wettbewerb ist möglich?

- Max Dietrich Kley
Mitglied des Aufsichtsrats, BASF SE

Aktuelle Entwicklungen zum Grünbuch aus Sicht der EU

- Klaus-Heiner Lehne, MdEP
Vorsitzender des Rechtsausschusses im Europäischen Parlament

Die EU Reformvorschläge zur Corporate Governance aus Investorensicht

- Jella Benner-Heinacher,
Präsidentin, Euroshareholders

Der Markt für Jahresabschlussprüfungen – Entwicklungen, Ursachen und die Frage regulatorischer Eingriffe

- Prof. Dr. Klaus-Günter Klein
Vorsitzender des Vorstands,
Warth & Klein Grant Thornton AG WPG

Die Antwort des Berufsstands auf die Diskussion um das Greenpaper der EU

- Prof. Dr. Klaus-Peter Naumann
Vorstandssprecher,
Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.



Theo Siegert mit Schmalenbach-Stipendiaten

65. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Eigenkapital – Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung

Die jüngste Vergangenheit hat dem Finanzmarkt so viele exorbitante Entwicklungen und Paradoxien beschert, dass es der Schmalenbach-Gesellschaft den Versuch wert war, hier einige Orientierungshilfen zu leisten und die Kapitalmarktbeurteilung als Ausgangspunkt der Unternehmenssteuerung sowie die Aktie als Instrument zur Beschaffung von Kapital und als Handelsobjekt an der Börse in den Mittelpunkt des 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages zu stellen. Ziel war es, unter dem Titel „Eigenkapital – Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung“ am 21. und 22. September 2011 in Frankfurt am Main aus unterschiedlichen Perspektiven die Funktion des Eigenkapitals in unterschiedlichen Zeitphasen der wirtschaftlichen Entwicklung darzustellen.



Stefan Krause

Eigenkapital aufgefasst als „Verlustpuffer“ ist gerade in den letzten Jahren verstärkt aus der Perspektive von Regulatoren und Ratingagenturen analysiert worden. Aus Sicht eines Familienunternehmens ist die Eigenkapitalquote von jeher Maßstab der unternehmerischen Unabhängigkeit gewesen.

Die Perspektive der Kapitalmärkte ist dagegen zyklischen Schwankungen unterworfen. In expansiven Phasen der Wirtschaftsentwicklung gilt Eigenkapital als „zu teuer“. Folgt man dieser Logik so entdecken viele Unternehmensleitungen, dass Eigenkapital in Zeiten schlechter wirtschaftlicher Entwicklungen „noch teurer“ ist. Hier gilt es den rechten Pfad in einer robusten, aber nicht übertriebenen Eigenkapitalausstattung zu finden. Die Herausforderung, den richtigen Pfad der Eigenkapitalausstattung zu treffen, wird noch anspruchsvoller, wenn nicht nur institutionelle Investoren, sondern auch Familienaktionäre Einfluss auf die Kapitalausstattung nehmen.



Karl-Ludwig Kley

Eine systematisch andere Bedeutung erhält die Frage nach der „Equity-Quote“ aus Sicht der institutionellen Anleger. Sie sind an Regulierungen gebunden, die sie nahezu zu zyklischen Investitionen zwingen. Aber ist die starke Bond-Orientierung angesichts des niedrigen Zinsumfeldes optimal für die Versicherungsnehmer?

Eine weitere Perspektive beleuchtet neuere Tendenzen in der Gesetzgebung, die die Rolle des Eigenkapitals betreffen ebenso wie die Anforderungen der institutionellen Investoren, die sich immer mehr unter dem Schlagwort der „Good Corporate Governance“ in die Unternehmenssteuerung einmischen.

Nach der Eröffnung des 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages durch den Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Theo Siegart, bildeten wissenschaftliche Analysen und auf Erfahrung fundierte Stellungnahmen von Praktikern den Auftakt des vielbeachteten Kongresses. Parallele Fachprogramme unter Leitung des Präsidenten beziehungsweise unter Leitung von Professor Dr. Dr. h.c. Martin Weber, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine BWL, Finanzwirtschaft, insb. Bankbetriebslehre, an der Universität Mannheim, boten im Anschluss Gelegenheit, eine Vielzahl von Einzelfragen aufzugreifen.

65. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

How about Equity? Entwicklung der Eigenkapitalmärkte und optimale Kapitalstruktur: Die Erfahrungen einer Bank

- Stefan Krause
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG

Der klassische Konflikt der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht. – Zum Verhältnis von Aufsichtsrat und Vorstand

- Dr. Karl-Ludwig Kley
Chairman of the Executive Board and General Partner,
Merck KGaA

Zur Effizienz der Finanzmärkte – die Sicht der Wissenschaft

- Prof. Markus K. Brunnermeier, Ph.D.
Edwards S. Sanford Professor of Economics, Princeton University

Farewell to cheap capital?

- Frank Mattern
Managing Partner Germany,
McKinsey & Company



Stefan Krause, Frank Mattern, Markus Brunnermeier, Theo Siegert

Fachprogramm A

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass Kapital nicht unbegrenzt verfügbar ist. Vermeintlich alte Fragen stellen sich neu. Das Fachprogramm A griff ausgewählte Phänomene des Kapitalmarkts auf, die zu kreativen

Antworten herausfordern. Hierzu zählen beispielsweise: An welche Voraussetzungen kann man zurzeit den Begriff der ‚risikofreien‘ Rendite binden? Wie kann man das Konzept der ‚Risikoprämie für Eigenkapital‘ mit der Beobachtung der empirischen Kapitalmarkt-Gegebenheiten versöhnen? Warum sind auch die Langfrist-Zinsen so stark gefallen, falls die These von der strukturellen Kapitalmarkt-knappheit zutrifft?



Alexander Kempf

CAPM zur Bestimmung von Kapitalkosten

- Prof. Dr. Alexander Kempf
Seminar für Finanzierungslehre,
Universität zu Köln

Wer bestimmt die Finanzierungsstruktur: Der Markt oder der CFO? Lektionen für Emittenten und Portfoliomanager

- Prof. Dr. Josef Zechner
Institute for Finance, Banking and Insurance,
Wirtschaftsuniversität Wien

Eigenkapital in der Gesetzgebung – neue Entwicklungen zur Definition und zur Beschaffung von Eigenkapital

- Prof. Dr. Michael Hoffmann-Becking
Partner,
Hengeler Mueller



Stefan Krause

Karl-Ludwig Kley

Markus K. Brunnermeier

Frank Mattern

Alexander Kempf

Josef Zechner

M. Hoffmann-Becking

65. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag



Martin Weber, Josef Zechner

Kapitalmarktbewertung und Fair Value Bilanzierung bei Banken

- Prof. Dr. Holger Daske
Chair of Accounting & Capital Markets,
Universität Mannheim

Sind Versicherungen aktienavers?

- Dr. Andreas Gruber
Regional Chief Investment Officer,
Allianz Investment Management SE



Michael Hoffmann-Becking

Fachprogramm B

Im Fachprogramm B wurden in erster Linie Fragen nach den praktischen Konsequenzen aufgegriffen, die sich durch die Unsicherheiten des Kapitalmarktes für die Corporate Governance und die Unternehmenssteuerung ergeben: Bringen sich Eigenkapitalgeber künftig stärker in die Unternehmensführung mit ein? Wie wird das Eigenkapital bewertet und wie kann die Bewertung des Eigenkapitals zur Steuerung innerhalb des Unternehmens herangezogen werden? Wie frei werden Unternehmen noch sein in der Festlegung ihrer Kapitalstruktur?



Marcus Schenck

Rolle des Eigenkapitals für die Unternehmenssteuerung

- Dr. Marcus Schenck,
Mitglied des Vorstands,
E.ON AG



Holger Daske

Andreas Gruber

Marcus Schenck

Klaus Kaldemorgen

Thomas von Oehsen

Christian Andres

Wolfgang Fink

65. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag

Welchen Einfluss will ein Fonds-Manager auf die Unternehmenssteuerung haben?

- Klaus Kaldemorgen
Mitglied der Geschäftsführung,
DWS Holding & Service GmbH

Die Rolle von ISS im Kapitalmarkt und Perspektiven guter Corporate Governance

- Thomas von Oehsen
Leiter German-Dutch Corporate Governance Research,
ISS Europe

Wertorientierte Steuerung und Bewertung von Familienunternehmen

- Prof. Dr. Christian Andres
Lehrstuhl für Empirical Corporate Finance,
WHU – Otto Beisheim School of Management

Was die Kapitalmärkte bewegt: Status quo und Ausblick

- Dr. Wolfgang Fink
Managing Director, Co-Head Investment Banking Germany
and Austria,
Goldman Sachs AG



Klaus Kaldemorgen

Ergänzt wurden die hochkarätigen Fachvorträge und intensiven Diskussionen durch öffentliche Sitzungen von sechs Arbeitskreisen der Schmalenbach-Gesellschaft.

Ein besonderer Höhepunkt des 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages war eine Keynote von Friedrich von Metzler, persönlich haftender Gesellschafter der B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA, zur

Frage „Das deutsche Streben nach Sicherheit – Können wir uns dieses Risiko leisten?“ im Rahmen des Empfangs der Teilnehmer am Abend des ersten Kongresstages.



Friedrich v. Metzler

Die Eröffnungsreferate und Vorträge aus den parallelen Hauptprogrammen des Kongresses sind in erweiterter und ausführlicher Form in dem Sammelband ‚Eigenkapital – Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung‘ zusammengefasst. Herausgeber des ‚DBT-Forums 2011‘ sind die Mitglieder der Programmkommission des Vorstands der Schmalenbach-Gesellschaft Professor Dr. Theo Siegert, Dr. Marcus Schenck, Mitglied des Vorstands der E.ON AG, und Professor Dr. Dr. h.c. Martin Weber, Universität Mannheim.



Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Externe Unternehmensrechnung

Bilanzierung von Umsatzerlösen – Auswirkungen der kommenden IFRS-Neuregelung auf verschiedene Branchen

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Dr. Christoph Hütten
SAP AG
- Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum

mit Beiträgen von:

- Dr. Christoph Hütten
- Christoph Karl
Siemens AG
- WP StB Harald Kayser
PricewaterhouseCoopers AG WPG
- Robert Köthner, M.A.E.
Daimler AG
- Dr. Guillaume Maisondieu
Deutsche Telekom AG
- Prof. Dr. Jens Wüstemann, M.S.G. (Dauphine)
Universität Mannheim

AK Finanzierungsrechnung

Praxis der Erstellung und Nutzung von Kapitalflussrechnungen deutscher Industrieunternehmen

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Günther Gebhardt
Goethe-Universität Frankfurt
- Dr. Helmut Mansch
München

mit Beiträgen von

- Dr. Thomas Cobet
Siemens AG
- Prof. Dr. Holger Daske
Universität Mannheim
- Prof. Dr. Günther Gebhardt
- Gregor Hickel
Daimler AG
- Dr. Sven Kreitmair
UniCredit Bank AG

- Prof. Dr. Edgar Löw
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Dr. Helmut Mansch
- Jörg Rabe von Papenheim
DATEV eG
- Stephan Rode
Deutsche Post AG
- Prof. Dr. Wolfgang Schultze
Universität Augsburg
- Dr. Wolf-Dieter Starp
BASF SE

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

Investitions- und Leistungsfähigkeit im Krankenhaus

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Ludwig Kuntz
Universität zu Köln
- Markus Bazan
BAZAN Berater im Gesundheitswesen

mit Beiträgen von:

- Dr. Boris Augurzky
Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
- Markus Bazan
- Prof. Dr. Ludwig Kuntz
- Verena Pick
Universität zu Köln

AK Regulierung

(Fehl-)Anreize für Investitionen in innovative Telekommunikationsnetze

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Christoph Müller
EnBW Trading GmbH
- Prof. Dr. Burkhard Pedell
Universität Stuttgart

mit Beiträgen von:

- Katrin Arntz
TNT Post Holding Deutschland GmbH
- Dr. Oliver Franz
RWE Deutschland AG

Fachprogramm der Arbeitskreise

- Dr. Jan Krancke
Deutsche Telekom AG
- Dr. Ilka Meyne
Deutsche Post AG
- Christoph Müller
- Prof. Dr. Burkhard Pedell
- Dr. Robert Schönau
1&t1 Internet AG

AK Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Restrukturierung und Bad Banks

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Andreas Pfingsten
Universität Münster
- Dr. Eric Strutz
Commerzbank AG

mit Beiträgen von:

- Dr. Christian Bluhm
FMS Wertmanagement
- Prof. Dr. Mark Wahrenburg
Goethe-Universität Frankfurt

AK Steuern

E-Bilanz: Ziele, Anforderungen und Praxiserfahrungen

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Bernd Jonas
ThyssenKrupp AG

mit Beiträgen von:

- RA Georg Geberth
Siemens AG
- Dr. Lars Meyer-Pries
DATEV eG
- Dr. Andreas Roth
John Deere-Lanz Verwaltungs AG
- StB Heiko Schäfer
PricewaterhouseCoopers AG WPG
- Ministerialrat Christoph Schmitz
Finanzministerium NRW
- Dr. Götz Weitbrecht
Deutsche Bank AG

Vorschau 66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Mittwoch/Donnerstag, 26./27. September 2012

Hotel InterContinental Düsseldorf

Mergers & Acquisitions

26. September 2012

- **Eröffnungsprogramm**

Prof. Dr. Reinhard Meckl

Lehrstuhl für Internationales Management,
Universität Bayreuth

Dr. Kurt Bock

Vorsitzender des Vorstands,
BASF SE

Stefan Lauer

Mitglied des Vorstands,
Deutsche Lufthansa AG

WP StB Dr. Jörn Schulte

Mitglied des Vorstands,
IVC Independent Valuation & Consulting AG WPG

- **Verleihung des Schmalenbach-Preises 2012**

der Schmalenbach-Stiftung

- **Empfang**

der Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

26. und 27. September 2012

- **Fachprogramm A**

Prof. Dr. Christian Aders

Managing Director,
Duff & Phelps GmbH und Value-Trust
Financial Advisors GmbH

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser

Seminar für Rechnungswesen und Prüfung,
LMU München

WP StB Manfred Bögle

Partner,
Deloitte & Touche GmbH WPG

Werner Baumann

Mitglied des Vorstands,
Bayer AG

Ina Schlie

SVP, Head of Global Tax,
SAP AG

26. und 27. September 2012

- **Fachprogramm B**

Stephan Leithner

Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG

Dr. Klaus Patzak

Mitglied des Vorstands, CFO,
OSRAM AG

WP StB Dr. Peter Bartels

Mitglied des Vorstands,
PricewaterhouseCoopers AG WPG

RA Dr. Christof-Ulrich Goldschmidt

Partner,
Clifford Chance

Dipl.-Ök. Dr. iur. Matthias Schüppen

Rechtsanwalt und Steuerberater,
GRAF KANITZ, SCHÜPPEN & Partner

27. September 2012

- **Fachprogramm der Arbeitskreise**

AK Baubetriebswirtschaft

AK Externe Unternehmensrechnung

AK Immaterielle Werte im Rechnungswesen

AK Mergers & Acquisitions

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

AK Personalmanagement

AK Steuern

Fachveranstaltungen

Symposium des AK Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Innovation 1.0, 2.0, 3.0

■ Bingen, 07./08. April 2011

In seinem nunmehr fünften Innovationssymposium und gleichzeitig seiner 76. Sitzung widmete sich der Arbeitskreis Forschungs- und Entwicklungsmanagement dem Thema ‚Innovation 1.0, 2.0, 3.0‘. Innovation 1.0 (durchgängig seit 1980) befasst sich damit, das Management bei der Organisation und Steuerung der Innovationsaktivitäten durch Methoden, Messverfahren und Effizienzvergleiche zu unterstützen. Fragen des Projektmanagements, des Forschungs- und Entwicklungscontrollings und des Qualitätsmanagements sowie Benchmarks werden im Arbeitskreis immer wieder erörtert. Im ersten Teil des Symposiums wurde die Steuerung des Projektportfolios diskutiert. Unter Innovation 2.0 (im Arbeitskreis etwa seit 1995) stehen die Potenziale der alle Lebensbereiche durchdringenden Informationstechnologie für den Innovationsprozess im Vordergrund. Eröffnet sich dadurch eine Renaissance der maßgeschneiderten Einzelfertigung? Lassen sich damit Kundenerfahrungen in den Innovationsprozess einbinden? Oder globale Laboratorien und unternehmensübergreifende Kooperationen effektiv aufbauen und effizient betreiben? Der zweite Teil des Symposiums wurde der IT im Innovationsmanagement gewidmet. Innovation 3.0 sehen wir seit etwa 2000 auf uns zukommen, zuerst in Form von Kooperationen und Netzwerken bei Produktentwicklungen, heute in Form hybrider Produkte. Diese Bündel u.a. aus Hardware, Software, Dienstleistungen sowie Infrastruktur- und Vermarktungsplattformen entstanden in der Pharma-, Medien- und Kommunikationsindustrie; das Apple-Beispiel ist Legende. Inzwischen verbreiten sich ganzheitliche Sichten von Geschäftsmodellen in anderen Branchen (Mobilität, Touristik). Es stellen sich neue Fragen: Wie lassen sich die Technologien orchestrieren? Wie wirkt die geschäftliche Choreographie der Partner zusammen? Wie sind Innovationsportfolios und Marktplattformen z. B. vertraglich zu managen? Der dritte Teil des Symposiums befasste sich daher mit ganzheitlichen Geschäftsmodellen. Aus Trends lassen sich erfahrungsgemäß keine Patentrezepte ableiten, jedoch stecken diese oft den Handlungsrahmen für ein individuell maßgeschneidertes Innovationsmanagement ab. Daher wurden deren Stärken und Schwächen im Symposium vertieft betrachtet. Rund 90 Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis waren der Einladung des Arbeitskreises gefolgt und beteiligten sich hoch engagiert an der Diskussion.

Symposium des AK Integrationsmanagement für neue Produkte

Organisation und Steuerung des Dienstleistungsvertriebs

■ Ditzingen, 16. November 2011, Ditzingen

Für eine Vielzahl produzierender Unternehmen ist das Dienstleistungsgeschäft mittlerweile von höchster Relevanz. Die Gründe dafür sind vielfach:

- die hohen Margen von Dienstleistungen,
- die relative Krisensicherheit,
- die kontinuierlichen Umsätze und nicht zuletzt
- die Möglichkeit zur Verbesserung der Kundenbindung.

Allerdings sind viele Fragen rund um das Dienstleistungsgeschäft noch nicht zufriedenstellend gelöst. Dies nahm der Arbeitskreis Integrationsmanagement für neue Produkte zum Anlass, zu einem Symposium zur „Organisation und Steuerung des Dienstleistungsvertriebs“ einzuladen, um unter Leitung von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Petér Horváth und Günther Fleig Beispiele und Ergebnisse aus Praxis und Forschung vorzustellen und zu diskutieren. Gastgeber war die Firma TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG.

10. Schmalenbach-Unternehmerforum

Was heißt hier Marke? Wie B2B-Brands entstehen, ausgebaut und gepflegt werden

■ Halver, 11. November 2011

Markenführung und Markenaufbau erfassen zunehmend weite Kreise der Gesellschaft. Haben sich früher vor allen Dingen große Konsumgüterhersteller Gedanken rund um die eigene Markierung gemacht, hat heute auch der Mittelstand den Anspruch, seine Unternehmen nach modernen Markenführungserkenntnissen zu führen. Selbst Politik, Organisationen, Regionen und Städte sehen in diesen Konzepten Ansätze für die eigene Positionierungsarbeit. Trotz des verbreiteten Anspruchs, in Markenkategorien zu denken, ist der Bedarf an Know-how, wie Marken professionell aufgebaut und gepflegt werden, und wie gute Markennamen entstehen, nach wie vor groß.

Vor diesem Hintergrund hieß es beim 10. Schmalenbach-Unternehmerforum in Halver „Was heißt hier Marke? – Wie B2B Brands entstehen, ausgebaut und gepflegt werden“. Mit Professor Dr. Christian Duncker, Dr. Karsten Kilian und dem Markennamen-



Manfred Gotta

schöpfer in Deutschland schlechthin, Manfred Gotta, referierten und diskutierten am 11. November 2011 in Halver, dem Geburtsort von Eugen Schmalenbach, drei national und international anerkannte Experten zum Thema ‚Marke‘ mit rund 70 Interessierten. Christian Duncker, Leiter des Studienganges Brand Management an der Brand Academy in Hamburg, sprach über den „Erfolgsfaktor Marke - auch für B2B-Unternehmen“. Der Fachwelt ist Christian Duncker durch eine Vielzahl von Fachbüchern und -publikationen rund um die Themen Marketing, Markenführung und Markenforschung bekannt. Das Fazit des Vortrags: „Wer nicht wirbt, stirbt.“ Manfred Gotta ist einer der Pioniere des modernen Brandings und Deutschlands erfolgreichster Schöpfer von Markennamen. Die Namen, die er kreierte, sind mittlerweile legendär: So erfand er Markennamen wie beispielsweise Actros, Megaperls, Vectra, Congster, Evonik, Cayenne, Panamera, Planetopia, Smart, Twingo, Xetra und zuletzt Targobank. Sein Vortragstitel lautet: „Wie Marken geboren werden - der Schöpfungsprozess einer Namensgebung“ Und schließlich arbeitete Karsten Kilian heraus, wie gute Marken Mitarbeiter beflügeln: „Einem klaren Markenkern folgt man gern - Mit starkem Markenprofil zu mehr Mitarbeiterengagement“ lautete sein Credo. Mit Markenlexikon.com hat Karsten Kilian das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Seit zehn Jahren lehrt er als Dozent an Hochschulen im In- und Ausland und berät mittelständische Unternehmen in Markenfragen.

Der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft richtete in seinem Grußwort einen besonderen Dank an die Familie Turck, die als schon traditioneller Gastgeber der Schmalenbach-Unternehmerforen in Halver ein so ausgezeichnetes Beispiel gibt - nämlich dafür, wie man auf einem exzellenten Forum Erkenntnisse der Wissenschaft anwendungsorientiert diskutieren kann.

11. IFRS-Forum

Ausgewählte Themen der handelsrechtlichen und internationalen Bilanzierung

■ Bochum, 16. Dezember 2011

Am 16.12.2011 veranstaltete das Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft das 11. alljährliche IFRS-Forum. Unter der Leitung von Professor Dr. Bernhard Pellens und Professor Dr. Jürgen Ernstberger diskutierten die Referenten die aktuellen Entwicklungen der Internationalen Rechnungslegung. Im Rahmen seiner Einleitung begrüßte Bernhard Pellens die ca. 300 Teilnehmer und wies auf die weiterhin voranschreitende globale Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS) hin. Als Beispiel nannte er die Akzeptanz der IFRS als Rechnungslegungsgrundlage in Japan sowie die entsprechenden Fortschritte in Indien. Ebenfalls positiv bewertete er den Erhalt des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) als zuständige Standardisierungsorganisation in Deutschland und die damit einhergehende Präsenz Deutschlands in den relevanten Rechnungslegungsausschüssen. Im Anschluss ging Bernhard Pellens auf die aktuellen Themen „Consolidation“, „Financial Instruments“, „Employee Benefits“ und „Leasing“ ein, welche im Rahmen der Fachvorträge des IFRS-Forums thematisiert wurden.

Professor Dr. Bernd Stibi, Partner der KPMG, behandelte im ersten Vortrag die vom IASB im Mai 2011 neu herausgegebenen Regelungen zur Konsolidierung. Dabei ging er insbesondere auf IFRS 10 „Consolidated Financial Statements“ sowie IFRS 12 „Disclosure of Interests in Other Entities“ ein.



Bernhard Pellens

Fachveranstaltungen



11. IFRS-Forum Bochum

WP StB Udo Kalk-Griesan, Partner bei PricewaterhouseCoopers, befasste sich im zweiten Vortrag mit dem im Dezember 2010 veröffentlichten Standardentwurf zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Die Zielsetzung des Projektes liegt in der Verminderung der Komplexität des Hedge Accountings nach IAS 39. Durch eine Abkehr vom regelbasierten, hin zu einem prinzipienbasierten Ansatz, soll eine Angleichung von Hedge Accounting und Risikomanagement ermöglicht werden. Des Weiteren sollen bestehende Inkonsistenzen und Schwächen des Hedge Accounting Modells nach IAS 39 gemindert werden.

Im dritten Vortrag ging WP StB Andreas Muzzu, Partner bei Ernst & Young, auf die im Juni 2011 veröffentlichte Überarbeitung von IAS 19 ein. Zwar bringe IAS 19rev laut Andreas Muzzu keine grundlegenden Neuerungen mit sich, beinhalte aber einige gravierende Einzeländerungen. Die bedeutendsten Veränderungen betreffen die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses sowie Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Bei Letztgenanntem kann es nachzeitigem Diskussionsstand durch eine neue Definition der Termination Benefits zu Veränderungen hinsichtlich der bilanziellen Verteilung von Aufstockungsbeträgen im Rahmen von Altersteilzeitverträgen kommen.

WP StB Rüdiger Reinke, Mitglied des Vorstands der RöfIs RP AG WPG, stellte in seinem Vortrag die aktuellen Entwicklungen in der IFRS-Leasingbilanzierung vor. Zunächst ging er auf die Historie der aktuellen Diskussion ein. Ursprünglich wollte das IASB den neuen Standard aufgrund der angestrebten Konvergenz von IFRS und US-GAAP stark forcieren. Allerdings gibt es bis dato Diskussionen um die vorgeschlagenen Änderungen. Für das im März 2009 herausgegebene Diskussionspapier gingen 300 Kommentierungsschreiben

beim IASB ein. Aufgrund der ebenfalls großen Anzahl an Kommentierungsschreiben, die für den 2010 veröffentlichten Standardentwurf ED 2010/9 eingegangen sind, soll im 1. Halbjahr 2012 ein Re-Exposure Draft veröffentlicht werden. Der derzeit anzuwendende Standard zur Leasingbilanzierung klassifiziert Leasingverhältnisse entweder als operating lease oder als finance lease. Da IAS 17 zur Zuordnung von Chancen und Risiken auf Leasingnehmer und -geber keine Schwellenwerte vorgibt, gelten gemäß Rüdiger Reinke nach herrschender Meinung die Schwellenwerte der US-GAAP. Er führte hierfür beispielhaft den Nutzungswerttest an, nach dem dann von einem finance lease ausgegangen wird, wenn der Leasingnehmer den Vermögenswert über 75% der Nutzungsdauer nutzt.

Die Vortragsreihe endete mit dem Vortrag des Präsidenten der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR), Professor Dr. Edgar Ernst. Zu Beginn seines Vortrags stellte er die institutionellen Grundlagen der DPR dar. Insgesamt wird die Qualität der Prüfung laut Edgar Ernst als hoch wahrgenommen, problematisch ist aber die hohe Fehlerquote. In den vergangenen Jahren kam es in durchschnittlich 22% der Fälle zu einer Fehlerfeststellung. Im Jahr 2011 wurden bis November 79 Prüfungen durchgeführt und dabei in 16 Fällen Fehler festgestellt. Im Folgenden erörterte Edgar Ernst mögliche Gründe für die hohe Fehlerquote und thematisierte aktuelle Entwicklungen der DPR.

Das 11. IFRS-Forum verdeutlichte, dass die internationalen Rechnungslegungsregeln einem fortlaufenden Überarbeitungsprozess unterliegen. So wurden u.a. mit den neuen Regeln zur Konsolidierung und der Überarbeitung der Regelungen zur Pensionsbilanzierung auch 2011 bedeutende Veränderungen herbeigeführt. Mit den noch ausstehenden Veränderungen der Leasingbilanzierung und der Bilanzierung von Finanzinstrumenten stehen zudem auch für die Zukunft bedeutende Veränderungen in Aussicht.

Fertigungs- und absatznahe Funktionen

- Einkauf und Logistik
- Forschungs- und Entwicklungsmanagement
- Integrationsmanagement für neue Produkte
- Marketing

Unternehmensführung

- Externe und Interne Überwachung der Unternehmung
- Integrierte Unternehmensplanung
- Mergers & Acquisitions
- Nachhaltige Unternehmensführung
- Organisation
- Personalmanagement
- Shared Services
- Unternehmensführung
- Unternehmenswachstum und Internationales Management
- Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Finanz- und Rechnungswesen / Steuern

- Externe Unternehmensrechnung
- Finanzierung
- Finanzierungsrechnung
- Immaterielle Werte im Rechnungswesen
- Internes Rechnungswesen
- Steuern

Branchen

- Baubetriebswirtschaft
- Ökonomie im Gesundheitswesen
- Regulierung in Netzindustrien
- Retail Banking
- Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Die Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. repräsentieren eine wesentliche Säule, auf die sich die Arbeit der Gesellschaft stützt. Führungskräfte aus der Wirtschaftspraxis und Wirtschaftswissenschaftler arbeiten eng zusammen, um neben dem fachlichen Erfahrungsaustausch aktuelle betriebswirtschaftliche Probleme zu diskutieren, Lösungsansätze zu entwickeln und die Anwendungsmöglichkeiten von wissenschaftlichen Erkenntnissen und neuen Methoden in der Praxis zu überprüfen. Arbeitskreise werden durch den Gesamtvorstand gegründet. Die Arbeitskreise werden grundsätzlich von einem Wissenschaftler und einem Praktiker geleitet. Über die Aufnahme neuer Mitglieder nach der Gründung entscheiden die Arbeitskreisleiter nach Abstimmung mit den Mitgliedern. Die Mitgliedschaft in einem Arbeitskreis ist persönlich und setzt eine Mitgliedschaft in der Schmalenbach-Gesellschaft voraus.

Es ist erwünscht, dass die Arbeitskreise erarbeitete Ergebnisse der Öffentlichkeit im Rahmen von Fachgesprächen oder öffentlichen Arbeitskreissitzungen beim Deutschen Betriebswirtschafter-Tag präsentieren. Darüber hinaus werden Arbeitsergebnisse u.a. in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf) oder schmalenbach business review (sbr) veröffentlicht.

Im Folgenden stellen die derzeit 25 Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft die Themen, Projekte und Ergebnisse ihrer Arbeit in 2011 vor. Ferner präsentieren sich alle Arbeitskreise auf unserer Website unter www.schmalenbach.org.

Arbeitskreise

Baubetriebswirtschaft

Helmus/Reinitzhuber

Der Arbeitskreis *Baubetriebswirtschaft* beschäftigte sich im Jahr 2011 im Rahmen der Frühjahrssitzung mit den Herausforderungen und Chancen, welche die Energiewende und der Trend zur Nachhaltigkeit für die Bauwirtschaft und den Städtebau mit sich bringen. Die Herbstsitzung war geprägt von der Vorbereitung der Beiträge zur öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises auf dem Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2012 und der Stärkung der Mitgliederbasis durch Neuaufnahmen. Die Vorträge zum Thema „Corporate Governance und Finanzberichterstattung in der Bauwirtschaft“ der öffentlichen Sitzung auf dem 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2010 wurden unter Herausbergemeinschaft der Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerbes und dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie veröffentlicht. Insgesamt hat der Arbeitskreis wesentliche Fortschritte auf dem Weg zu einem lebendigen Diskussionsforum und einem substanziellen wissenschaftlichen Brennpunkt der Baubetriebswirtschaft erreicht.

Einkauf und Logistik

Bogaschewsky/Hildebrandt

Der Arbeitskreis *Einkauf und Logistik* beschäftigte sich wie geplant im Jahr 2011 weiterhin mit dem Thema „Risikomanagement im Einkauf“. Im Rahmen des Treffens auf dem 46. BME Symposium in Berlin wurden von Arbeitskreis-Mitgliedern folgende Vorträge gehalten: „Supply-Chain-Optimierung aus der Wissenschaft in die Praxis“ (Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky), „Komplexe Produktionssysteme im Gleichklang mit der Supply Chain: Konzept zur flussorientierten Neuausrichtung und Gestaltung einer Halbleiterfabrik“ (Prof. Dr. Rainer Lasch), „Steuerung der Supply Chain mit Overall Equipment Efficiency Kennzahlen“ (Prof. Dr. Wolfgang Stölzle) sowie „Correct Sourcing: Berücksichtigung von Umwelt- und sozialen Aspekten in Beschaffungsstrategie, Beschaffungscompliance und Beschaffungspraxis“ (Prof. Dr. Michael EBig). Das neue Thema für 2012 wird noch festgelegt. Es wurden bisher folgende Vorschläge gesammelt: „Seltene Erden und strategische Rohstoffe“, „Einkaufsperformance und erfolgsorientierte Vergütung“, „Einkauf der Zukunft“ sowie „Lieferanteninnovationen - Innovationsmanagement in der Supply Chain“.

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

d'Arcy (seit 10/2011)/Harnacke/Kirsch (bis 09/2011)/Warncke

Wie in den vergangenen Jahren traf sich der Arbeitskreis *Externe und Interne Überwachung* der Unternehmung im Jahr 2011 zu drei Sitzungen. Im Rahmen der regulären Sitzungen wurde zu folgenden Themen referiert und diskutiert: „Das Grünbuch der EU zur Abschlussprüfung“, „Corporate Governance bei Familienunternehmen“, „Die demografischen Herausforderungen bei der Deutschen Bahn in den nächsten 10 Jahren“, „Das EU Green Paper ‚The EU corporate governance framework‘: Überblick und erste Einschätzung einer Kommentierung“ und „Zukunft der Abschlussprüfung“.

Darüber hinaus publizierte der Arbeitskreis in 2011 die Beiträge „Der Aufsichtsrat - Ein brisantes Amt“ und „Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss - Best Practice“ sowie eine Stellungnahme an die europäische Kommission zum Grünbuch „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ (einsehbar unter http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2011/corporate-governance-framework/index_en.htm (11. Dezember 2011)).

Externe Unternehmensrechnung

Hütten/Pellens

Der Arbeitskreis *Externe Unternehmensrechnung* (AKEU) hat sich im Jahr 2011 im Rahmen von sechs Sitzungen mit aktuellen Fragestellungen der externen Rechnungslegung beschäftigt. Zu Beginn des Jahres wurde das bereits im Vorjahr begonnene Thema ‚Auswirkungen des am 13.10.2010 von der EU-Kommission herausgegebenen Grünbuchs Abschlussprüfung‘ diskutiert. In diesem Grünbuch werden potenzielle künftige Regelungsänderungen und -erweiterungen erörtert, die im Zusammenhang mit dem Nutzen der Abschlussprüfung für Aufsichtsorgane und Kapitalmärkte stehen. Der AKEU hat sich an der von der EU-Kommission Ende 2010 abgeschlossenen Konsultation beteiligt und diskutierte zu Beginn des Jahres das Ergebnis und mögliche Folgen des durchgeführten Konsultationsprozesses. Die Stellungnahme des AKEU ist auf der Internetseite des AKEU (www.akeu.de) abrufbar.

Im weiteren Jahresverlauf setzten sich die AKEU-Mitglieder mit den praktischen Herausforderungen der vom IASB geplanten Neuregelungen zur Umsatzrealisierung auseinander. Das ambi-

tionierte Ziel der Standardüberarbeitung ist, bestehende Inkonsistenzen und Schwachstellen in den existierenden Regelungen zur Umsatzrealisierung zu beseitigen und eine Harmonisierung zwischen den IFRS und den US GAAP zu erreichen. Die besondere Bedeutung dieser Rechnungslegungsregeln kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass das IASB und FASB beschlossen haben, die im Jahr 2010 veröffentlichten und inzwischen überarbeiteten Vorschläge zur Erlösrealisierung erneut als Standardentwurf zur öffentlichen Kommentierung herauszugeben. Die sich abzeichnenden Bilanzierungsregeln werden für einzelne Branchen erhebliche Konsequenzen auf den Bilanzausweis haben. Zudem ist in vielen Unternehmen mit einem entsprechenden Mehraufwand bei der innerbetrieblichen Umsetzung der neuen Regeln zu rechnen. Aufgrund dieser weitreichenden Implikationen beschäftigten sich die AKEU-Mitglieder auch im Rahmen der öffentlichen Sitzung im Rahmen des 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages mit diesem Thema. Hierbei wurde die Thematik aus den verschiedenen Perspektiven der im AKEU vertretenen Gruppen beleuchtet. Die Präsentation ist auf der Internetseite der Schmalenbach-Gesellschaft abrufbar.

Seit der zweiten Jahreshälfte beschäftigten sich die AKEU-Mitglieder mit dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dieses Thema rückt sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch bei Investoren verstärkt in den Fokus. Hieraus resultiert für die bilanzierenden Unternehmen die Herausforderung, entsprechende Nachhaltigkeitsinformationen zu generieren sowie diese sachgerecht in die Finanzberichterstattung zu integrieren. Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus der Diskussion auf der aktuellen Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie deren Weiterentwicklung in der Praxis, den entsprechenden Anforderungen aus Investorensicht sowie dem Stand der empirischen Forschung.

Am Ende des Jahres setzten sich die AKEU-Mitglieder mit der von der EU-Kommission veröffentlichten Änderung der Richtlinie zur Abschlussprüfung sowie der neuen Verordnung über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse kritisch auseinander. Für die Umsetzung der Regelungsakte sind das Bundesministerium für Justiz sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gemeinsam federführend zuständig, welche um entsprechende Stellungnahmen bis Anfang 2012 bitten. Der AKEU wird sich wieder an der Konsultation beteiligen.

Finanzierung

Paul/Schröter

Das Berichtsjahr 2011 war für den Arbeitskreis *Finanzierung* neben der Behandlung aktueller Fragestellungen im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise von der Weiterentwicklung des neuen Schwerpunktthemas „Bankensteuerung“ geprägt, das unter dem Arbeitstitel „Kriterien zur Gestaltung des Netzes von Bankbeziehungen aus Sicht der Unternehmung“ eine stärkere Fokussierung erfuhr. Der Identifizierung und Untersuchung zentraler Einfluss- und Bestimmungsfaktoren bei der Gestaltung und Steuerung von Bankbeziehungen kommt dabei nicht nur vor dem Hintergrund der angespannten Finanzierungssituation infolge der Finanzmarktkrise, sondern insbesondere auf Grund der zukünftig zu erwartenden Herausforderungen in der Unternehmensfinanzierung eine hohe Bedeutung sowohl aus Sicht der Corporate-Finance-Forschung als auch der Finanzierungspraxis zu. Der Arbeitskreis plant daher eine empirische Untersuchung, die auf Basis einer Unternehmensbefragung (ergänzt um weitere unternehmensspezifische Kennzahlen) aktuelle Einblicke in die Bankbeziehungen deutscher Unternehmen ermöglicht. Für das Jahr 2012 plant der Arbeitskreis die Durchführung der Unternehmensbefragung und die Veröffentlichung der ersten Forschungsergebnisse zum aktuellen Schwerpunktthema.

Finanzierungsrechnung

Gebhardt/Mansch

Im Jahr 2011 stellte der Arbeitskreis *Finanzierungsrechnung* das Manuskript für das zfbf-Sonderheft zur Praxis der Aufstellung und Nutzung von Kapitalflussrechnungen deutscher Industrieunternehmen fertig. Weiterhin ist eine Veröffentlichung in einer angesehenen internationalen Zeitschrift geplant, die die wesentlichen Ergebnisse der Ausarbeitungen des Arbeitskreises zusammenfassen und in die Literatur einordnen soll. Im Rahmen einer öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises auf dem 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag wurden ausgewählte Ergebnisse der Veröffentlichung präsentiert und diskutiert. Unter anderem wurde dabei auf die grundsätzliche Kategorisierung der Erstellungsarten eingegangen, auf die tatsächliche Vorgehensweise in einzelnen Unternehmen, die Prüfung der Kapitalflussrechnung sowie deren Nutzung durch externe Analysten. Da im Laufe des Jahres erkennbar wurde, dass es beim Financial Statement Presentation Project des IASB zu Verzögerungen kommen wird, wurde die geplante Erarbeitung einer Stellungnahme

Arbeitskreise

aufgeschoben und soll im kommenden Jahr vorangetrieben werden. Der Arbeitskreis wird sich weiter im Jahr 2012 mit dem Thema der Steuerung von und Berichterstattung über Liquiditätsrisiken befassen.

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Kolb-Telieps/Koller

Im Mittelpunkt der Arbeiten des Arbeitskreises *Forschungs- und Entwicklungsmanagement* stand am Jahresanfang die Vorbereitung des Symposiums „Innovation 1.0, 2.0, 3.0...“, welches der Arbeitskreis am 07./08.04.2011 als 76. Öffentliche Sitzung in Bingen durchführte. Die Referenten beeindruckten die über 80 Teilnehmer mit inspirierenden Vorträgen über einen weit gespannten Themenkreis von Projektmanagement, über IT-Tools bis hin zu Open Innovation. Das letztgenannte Thema führte der Arbeitskreis auf der 77. und 78. Sitzung fort, wobei einerseits einige Mitgliedsunternehmen ihre Vorgehensweise vorstellten, andererseits aber von externen Referenten aus Wirtschaft und Hochschule auch noch weitere Impulse vermittelt wurden. Parallel wurde die Möglichkeit einer Japan-Exkursion zum Thema Forschung und Entwicklung diskutiert. Der Arbeitskreis wird die Themen Open Innovation und F&E in Japan in 2012 fortführen und dabei auch die Möglichkeiten entsprechender Veröffentlichungen prüfen.

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Duhr/Haller

Der Arbeitskreis *Immaterielle Werte im Rechnungswesen* beschäftigt sich mit der Berücksichtigung immaterieller Werte im internen und externen Rechnungswesen. In unserer Technologie-, Informations- und Wissensgesellschaft haben immaterielle Werte im Wirtschaftsleben einen zentralen Stellenwert erlangt und determinieren wesentlich die Performance und damit auch den Wert von Unternehmen. Während in der Vergangenheit insbesondere Fragestellungen der externen Unternehmensberichterstattung im Vordergrund der Arbeit standen, so hat sich der Arbeitskreis im Jahr 2011 intensiv mit der unternehmensinternen Berichterstattung und Steuerung immaterieller Werte beschäftigt. Das Ziel des aktuellen Projektes des Arbeitskreises besteht darin, im Zusammenwirken von Theorie und Praxis, die zentralen Herausforderungen bei der internen Steuerung und Kontrolle von immateriellen Werten in einer Unternehmung aufzuzeigen und aus den Erfahrungen der im Arbeitskreis vertrete-

nen Mitgliedsunternehmen eine breite Palette an Lösungsansätzen herauszuarbeiten.

In den vier Sitzungen des Jahres 2011 wurde zum einen die im Vorjahr begonnene induktive Gewinnung von Erkenntnissen zur Steuerung immaterieller Werte durch Vorträge aus der Praxis fortgesetzt. Zum anderen fanden rege Diskussionen zu den mit dem Thema verbundenen Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten statt. Für das Jahr 2012 ist neben drei regulären Arbeitskreissitzungen eine Präsentation der gewonnenen Erkenntnisse auf dem 66. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2012 im Rahmen einer öffentlichen Arbeitskreissitzung geplant. Im Anschluss daran sollen die Projektergebnisse Eingang in eine Monographie finden.

Integrationsmanagement für neue Produkte

Fleig/Horváth

Der Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* beschäftigte sich auch im Jahr 2011 mit Integrationsaspekten und -bedarfen zwischen Funktionsbereichen im Unternehmen, Geschäftsfeldern, Technologien sowie Produkten und Dienstleistungen. Spezieller Fokus des vergangenen Jahres war die Untersuchung der Transformation von produzierenden Unternehmen zu Lösungsanbietern. Hierzu fanden zwei Veranstaltungen des Arbeitskreises statt. Die erste Sitzung mit dem Titel „Wandel zum Lösungsanbieter – Erkenntnisse aus Forschung und Praxis“ fand bei der Festo AG & Co. KG in Esslingen statt. Der Vorstandsvorsitzende der gastgebenden Firma Festo, Dr. Eberhard Veit, berichtete von den Praxiserfahrungen seines Unternehmens als Lösungsanbieter. Vertreter des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation und des IPRI-Instituts gaben Einblicke in aktuelle Forschungsprojekte und Ergebnisse. So stellte Dr. Thomas Meiren, Fraunhofer IAQ, Forschungsergebnisse zum Wandlungsprozess vom rein produzierenden Unternehmen zum Anbieter industrieller Dienstleistungen vor. Der Vortrag von Caroline Rosentritt, IPRI-Institut, hatte einen speziellen Anwendungsbereich zum Thema: das Ersatzteilgeschäft als Mehrwertdienstleistung.

Gastgeber der zweiten Arbeitskreissitzung war die Firma TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG in Ditzingen. Diese Veranstaltung widmete sich der Frage, wie der Dienstleistungsvertrieb eines Lösungsanbieters organisiert und gesteuert werden kann. Nach einer Vorstellung des Gastgebers durch den Leiter der Abteilung Services, Reinhold Groß, berichtete Tobias Baur von den Erfahrungen der Firma TRUMPF in der Vertriebssteuerung. Einen Einblick in den

Dienstleistungsvertrieb eines Anbieters von Medizintechnik konnte anschließend Arne Werthmann, Leiter Controlling, B. Braun Avitum, geben. Ein Bericht von Projekterfahrungen mit der Ergebnisrechnung industrieller Dienstleistungen von Stefan Tobias, Senior Project Manager der Horváth & Partners GmbH, rundete die Veranstaltung ab.

Der Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* erarbeitete in 2011 gemeinsam mit Professoren und Praxisvertretern das zfbf-Sonderheft „Integration von Produkt und Service – Auf dem Weg zum Lösungsanbieter“. Neben der Thematisierung grundsätzlicher Fragestellungen, wie möglichen Strategien für Lösungsanbieter und der Steuerung des Transformationsprozesses, gibt dieses Sonderheft Einblicke in die Umsetzungsanforderungen einer Transformation zum Lösungsanbieter an einzelne betriebliche Funktionsbereiche wie Forschung & Entwicklung, Logistik oder Controlling. Der Brückenschlag von der Theorie zur Praxis wird anhand von vier Fallstudien namhafter Industrieunternehmen erreicht. Für das Jahr 2012 ist geplant, sich weiterhin schwerpunktmäßig mit dem Thema Industriedienstleistung auseinander zu setzen. Im Vordergrund stehen die einzelnen betrieblichen Funktionen zur Dienstleistungserbringung.

Integrierte Unternehmensplanung

Kaufmann/Rademacher (bis 03/2012)

Der Arbeitskreis *Integrierte Unternehmensplanung* traf sich im Jahr 2011 zu zwei Sitzungen. Die Frühjahrssitzung fand an der WHU in Vallendar statt. Unmittelbar nach der Sitzung begann an der WHU die jährliche, zweitägige Strategiekonferenz „Campus for Strategy“, zu der die Mitglieder des Arbeitskreises ebenfalls eingeladen waren. Die Sitzung widmete sich zunächst der Frage, welche Lehren die Telekom AG im Risiko-Reporting aus der Krise 2009 gezogen hat, die von den etablierten Risikomanagement-Systemen kaum vorhergesehen wurde. Diese Systeme basierten im Wesentlichen darauf, dass die einzelnen Segmente Risiken meldeten, diese im Risiko-Bericht zusammengefasst und so an den Vorstand und Aufsichtsrat berichtet wurden. In der Folge entwickelte die Telekom ein Risiko-Cockpit, das Frühindikatoren wie z.B. Konjunktur- und Währungsentwicklungen transparenter abbildet. Das Cockpit soll 12 bis 18 Monate in die Zukunft blicken und hat als Adressaten ausschließlich das Top Management des Unternehmens. Im Anschluss wurde mit „New Star“ ein Projekt vorgestellt, das die Errichtung eines neuen Stahl- und Edelstahlwerks in den USA zum Inhalt hat. Im Projektmanagement wendete ThyssenKrupp hierbei ein neues Verfahren an, um die Verteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit von

Ereignissen besser zu berücksichtigen und so bessere Priorisierungsentscheidungen zu treffen. Wesentliche Variablen bei „New Star“ waren Kosten und Zeit; andere Entscheidungen wie der Standort und die Planung der Anlage waren bereits getroffen und als fix anzusehen. Im Projektmanagement war es besonders wichtig, Aktivitäten auf dem kritischen Pfad zu identifizieren, um diese – falls erforderlich – durch zusätzlichen Mitteleinsatz zu beschleunigen und die Einhaltung des Zeitplans so sicherzustellen. Am Beispiel der BP wurde abschließend auf die Bedeutung der Reputation als einen der maßgeblichen Treiber für den Aktienkurs und damit den Wert eines Unternehmens eingegangen. So verlor BP in Folge der Deepwater Horizon-Katastrophe zeitweise 50% seines Börsenwertes, was den immensen Vertrauensverlust in das Unternehmen widerspiegelte. Für Unternehmen ist Kommunikation ein wichtiges Mittel, um Reputationsschäden bei derartigen Ereignissen zu begrenzen. Die Planung und Vorbereitung der Kommunikation ist jedoch schwierig, da die Ereignisse meist unvorhergesehen sind und sich die Reputationswirkungen a priori kaum abschätzen lassen.

Die Herbstsitzung des Arbeitskreises fand im Lufthansa Training & Conference Center statt. Hier wurde zunächst eine Definition von Nachhaltigkeit vorgestellt und aufgezeigt, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für die Unternehmenssteuerung und -planung habe. Insbesondere wurde auf die Rolle des Aufsichtsrats in diesem Zusammenhang eingegangen. Hierbei sei es von zentraler Bedeutung, die Ganzheitlichkeit des Themas Nachhaltigkeit zu beachten, so dass das Thema nicht ausschließlich auf Umweltschutzmaßnahmen reduziert werde, sondern auch Aspekte der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit Berücksichtigung fänden. Diese Vielschichtigkeit von Nachhaltigkeit werde unter anderem auch in Sustainability Indices, wie FTSE4, Dow Jones Sustainability Index, Carbon Disclosure Project und Storebrand SRI aufgegriffen, so dass Unternehmen, die in diesem Bereich eine führende Position erlangen möchten, in allen Bereichen aktiv sein müssten. Im zweiten Vortrag wurde gezeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit für BAYER in besonderem Maß relevant sei, da für das Unternehmen sowohl im ökologischen als auch sozialen Bereich sehr hohe Reputationsrisiken bestehen. Es wurde ein Überblick über das Nachhaltigkeitsprogramm von BAYER gegeben und herausgestellt, dass Nachhaltigkeit für BAYER als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden wird und nicht als zusätzlicher, davon abgegrenzter Aspekt. Aktivitäten zu Sustainability in den Bereichen R&D, Procurement, Supply Chain Management und Plant Safety wurden vorgestellt. Für die Deutsche Lufthansa wurde ein drei-Phasen-Modell zum Aufbau eines Kennzahlensystems im Bereich Nachhaltigkeit vorgestellt. In der ersten

Arbeitskreise

Phase würden Anforderungen an ein Nachhaltigkeitsprogramm identifiziert. Die zweite Phase beschäftigt sich mit der Konzeptionierung und Implementierung des Nachhaltigkeitsprogramms. Tätigkeiten zur Nachhaltigkeit müssen in die bestehende Organisations- und Zielstruktur integriert werden. In einem dritten Schritt erfolge dann die Spezifizierung und Weiterentwicklung, wobei verbindliche Ziele und Anreizsysteme zu definieren seien.

Internes Rechnungswesen

Franz/Kaiser

Schwerpunktmäßig befasste sich der Arbeitskreis *Internes Rechnungswesen* zum einen mit dem Themenbereich „IFRS und Controlling“. In diesem Kontext standen Praxisberichte über die Durchführung von Impairment Tests sowie die Aktivierung von Entwicklungskosten und sich aus diesen Sachverhalten ergebende Implikationen für das Controlling im Vordergrund. Ebenfalls im Rahmen dieses Themenkomplexes wurden die geänderten Moralvorstellungen in der Bilanzierung diskutiert, da eine stärkere Integration der externen Rechnungslegung in das interne Rechnungswesen zu entsprechenden Änderungen beitragen kann und gleichzeitig ein Bewusstsein für diese geänderten Moralvorstellungen auf Seiten des Managements vorliegen muss, wenn die Daten des externen Rechnungswesens für interne Steuerungszwecke herangezogen werden sollen.

Das zweite Schwerpunktthema des Arbeitskreises stellte im Jahr 2011 die Kostenrechnung dar. Es wird die Herausgabe eines Readers zu den Meilensteinen der Kostenrechnung aus Sicht der Arbeitskreismitglieder geplant. Ziel dieses Werkes ist es, interessierten Studenten, Wissenschaftlern und Praktikern einen Überblick über die Entwicklung der Kostenrechnung seit den ersten einschlägigen Veröffentlichungen von Eugen Schmalenbach zu bieten. Zu diesem Zweck wurden im vergangenen Jahr die relevanten Publikationen ausgewählt, zusammengefasst und auf ihren jeweiligen Beitrag für die Entwicklung des Rechnungswesens hin analysiert. Daneben wurde erörtert, welche heutigen, in der Praxis relevanten Fragestellungen mit diesen Veröffentlichungen beantwortet werden können.

Marketing

Posselt/Wöbcke

Der Arbeitskreis *Marketing* behandelte wie im Vorjahr das Thema Corporate Social Responsibility. Es wurde über die geplante Veröffent-

lichung zum Thema CSR diskutiert und über die weiteren potentiellen Themen des Kreises gesprochen. Hinsichtlich der Wahl für zukünftige Themen wurde beschlossen, dass die Teilnehmer zum kommenden Termin des Kreises ihre forschungs- oder praxisrelevanten Interessen in einem Vortrag erläutern. Aus den vorgestellten Themen soll dann eine „Schnittmenge“ entstehen, anhand derer weitere Themen besprochen und ausgewählt werden.

Mergers & Acquisitions

Lucks/Meckl

Der Arbeitskreis kam im Berichtsjahr 2011 zu zwei Sitzungen zusammen. Die erste Sitzung fand Anfang April in der Universität Bayreuth statt. Den inhaltlichen Schwerpunkt bildete der Themenkomplex „M&A in BRIC“. Hierzu brachten zwei Teilnehmer in Vorträgen ihre Erfahrungen aus dem M&A-Geschäft ein. Es wurden Joint-Venture-Verhandlungen in China vorgestellt, wobei insbesondere interkulturelle Hürden thematisiert wurden. In diesem Zusammenhang wurden in der anschließenden Diskussion mit den anderen Mitgliedern auch weitere Markteintrittsstrategien in den chinesischen Markt debattiert. Hier konnte sich insbesondere die Strategie des alleinigen Markteintritts in Form der Gründung einer eigenen Auslandstochtergesellschaft durchsetzen. Joint Ventures wurden von den Mitgliedern allgemein als zunehmend schwierige Markteintrittsform bewertet. Der zweite Vortrag behandelte „Cross-Border-Transaktionen in Brasilien“. Im Verlauf des Vortrages konnten spannende „lessons learned“ erarbeitet werden. Trotz aller Schwierigkeiten in Brasilien äußerten sich die Arbeitskreismitglieder in Bezug auf M&A sehr positiv über den brasilianischen Markt. Der zweite Teil der Sitzung war bestimmt von einer größeren Diskussionsrunde zu dem in M&A-Kreisen immer thematisierten Komplex der Zielvereinbarungen für M&A-Abteilungen und -Mitarbeiter. Als wesentliches Ergebnis der Diskussion lässt sich festhalten, dass eine objektive, quantifizierte Messung der erbrachten Leistungen der Mitarbeiter einer M&A-Transaktion schwierig ist. Letztlich verbleiben immer subjektive Kriterien in der Leistungsbeurteilung. Eine objektive, quantifizierte Messung ist für keinen der Teilnehmer in Sicht. Im Rahmen der Diskussion kam die Idee auf, dieses Thema in der folgenden Sitzung des Arbeitskreises im Herbst 2011 ausführlicher zu behandeln.

Die Diehl Stiftung & Co. KG aus Nürnberg war Gastgeber des zweiten Treffens im Oktober 2011. Schwerpunktthema der Herbstsitzung war „Kennzahlen und Organisation von M&A“. Als Ausgangspunkt

für eine tiefer greifende Diskussion präsentierte ein Mitglied aus dem Arbeitskreis die Organisation der M&A-Abteilung und zeigte mögliche Kennzahlen-Systeme zur Bewertung der Abteilung und der Mitarbeiter auf. Im Rahmen der Diskussion wurden weitere Aspekte zur Zielvereinbarung von M&A-Abteilungen vertieft. In diesem Bereich konnten zahlreiche Denkanstöße und Ideen zur Vergütungsgestaltung generiert werden. Jedoch verbleiben das Schlüsselungsproblem auf einzelne Mitarbeiter und das Objektivierungs- und Operationalisierungsproblem. Der zweite Themenkomplex der Sitzung befasste sich mit der Vergütung von Investmentbanken bei einer M&A-Transaktion. Hier wurde allen Mitgliedern Raum gegeben, von eigenen Erfahrungen zu berichten und den Austausch unter den corporates zu fördern. Insgesamt kann festgehalten werden, dass in Zeiten der Wirtschaftskrise die Fees für Investmentbanken gefallen sind und sich auch verstärkt Konkurrenz von Seiten der M&A-Rechtskanzleien und Unternehmensberatungen gebildet hat. Der Arbeitskreis kommt im März 2012 zu seiner nächsten planmäßigen Sitzung zusammen. Geplante Themen der Frühjahrssitzung bei der BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH in München sind zum einen „M&A-Versicherungen“ und zum anderen „Earn-Out-Klauseln“.

Nachhaltige Unternehmensführung

Günther/Ruter

Der Arbeitskreis *Nachhaltige Unternehmensführung* (AKNU) untersucht praxisorientiert, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln. Dabei sollen sowohl typische Hemmnisse benannt als auch Lösungen gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Mittlerweile hat der AKNU darüber hinaus fast 250 Stellungnahmen zur Nachhaltigen Unternehmensführung von Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gesammelt. 2011 hat der AKNU mehrere Publikationen herausgebracht. Darüber hinaus hat Rudolf X. Ruter eine eigene Kolumne zum Thema „CFO und Nachhaltigkeit“ auf CFOworld.

In den beiden Sitzungen des Arbeitskreises in 2011 wurde festgelegt, an welchen Themenstellungen der AKNU in der verbleibenden Zeit bis zur Auflösung im Herbst 2012 schwerpunktmäßig arbeiten wird. Dabei sprachen sich die Mitglieder mehrheitlich für die beiden Arbeitscluster „Steuerungspraxis“ und „Nachhaltige

Führungsstruktur“ aus. Es wurde in diesem Kontext beschlossen, dass der AKNU als plakatives Arbeitsergebnis „Zehn Thesen zur Nachhaltigen Unternehmensführung“ entwickelt. Hierzu werden im Jahr 2012 ein Sonderheft sowie weitere begleitende Beiträge erarbeitet.

Zu Beginn des Jahres 2011 nahm der AKNU Stellung zum Entwurf des Deutschen Nachhaltigkeitskodex beim Rat für Nachhaltige Entwicklung. Grundsätzlich befürwortet der AKNU jede Initiative zur Verbesserung der Situation in Deutschland. Ferner hat sich der AKNU an dem CSR-Handbuch der Wirtschaftskammer Österreich mit dem Artikel „Nachhaltige Unternehmensführung - die Perspektive von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“ beteiligt. Das CSR-Handbuch wurde offiziell im Rahmen der „Internationalen CSR-Konferenz“ des BMAS am 15./16. Dezember 2011 in Berlin vorgestellt.

Ökonomie im Gesundheitswesen

Bazan/Kuntz

Der Arbeitskreis *Ökonomie im Gesundheitswesen* hat sich im Jahr 2011 zu drei Sitzungen getroffen; davon fand eine als öffentliche Sitzung im Rahmen des 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages in Frankfurt am Main statt. Der Arbeitskreis beschäftigte sich mit den folgenden Themenbereichen, wobei die Oberthemen in Untergruppen vorbereitet und die Themenspezifizierungen bzw. Zwischenergebnisse in den Sitzungen des gesamten Arbeitskreises abgestimmt wurden:

- Strategisches Management (speziell zu betrachtende Aspekte: Gap zwischen Leitbild, Zielen, Strategie und Trägerschaft; externe Rahmenbedingungen, sektorübergreifende Versorgung, Zuweiserstrukturen)
- Führungsstrukturen (speziell zu betrachtende Aspekte: Unternehmensleitung, Aufsichtsrat, Anreizsysteme)
- Organisation/Tätigkeitsprofile.

Das Buchprojekt des Arbeitskreises wurde Ende 2011 abgeschlossen und wird Anfang 2012 unter dem Titel „Management im Gesundheitswesen – Diskussionspapiere des Arbeitskreises Ökonomie im Gesundheitswesen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“ erscheinen. Für 2012 ist wieder eine aktive Teilnahme des Arbeitskreises am 66. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag geplant.

Arbeitskreise

Organisation

Becker (seit 04/2011)/Ebers (seit 04/2011)/
Stöber (bis 03/2011)/v. Werder (bis 03/2011)

Der Arbeitskreis *Organisation* ist im Berichtsjahr 2011 zweimal zusammengetreten und die Arbeitskreisleitung hat gewechselt. Sowohl Professor Dr. Axel v. Werder als Arbeitskreisleiter Wissenschaft wie auch Harald Stöber als Arbeitskreisleiter Praxis traten zurück. Die Nachfolge als Arbeitskreisleiter Wissenschaft trat Professor Dr. Mark Ebers an und Ludger Becker wurde neuer Arbeitskreisleiter Praxis.

Inhaltlich wurden als neue Themenfelder des Arbeitskreises ‚Organisation und Innovation‘ und ‚Führen in internationalen Kontexten‘ vertieft bearbeitet. Aktuelle Studien untersuchen zum einen die Frage, warum es einigen Unternehmen besser als anderen gelingt, sich an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen und Marktchancen erfolgreich zu ergreifen. Ein Ergebnis ist, dass dynamische Fähigkeiten (Sensing, Learning, Reconfiguration) Effektivitäts- und Effizienzgewinne ermöglichen. Des Weiteren fördert eine strukturelle, temporale und kontextuelle Ambidextrie von Exploration und Exploitation eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Zum anderen wird die Frage, welche organisatorischen Gestaltungsparameter die Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten und Ambidextrie begünstigen, untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass sowohl (starke und neue) soziale Beziehungen wie auch eine gute Balance von alten und neuen Partnern (Ambidextrie) der Entwicklung förderlich sind. Als weiteres Ergebnis sind dezentrale, wenig routinisierte, aber formalisierte Organisationsstrukturen erkannt worden. Es gab intensive Diskussionen besonders zur Umsetzung der dynamischen Fähigkeiten (Meta-Ebene) in die operative Ebene anhand eines Praxis-Beispiels von IBM.

Bei dem Thema ‚Globales Führen/Führen in internationalen Kontexten‘ wurden Fragen der Haftung und des Datenschutzes in globalen Strukturen diskutiert. Es wurde sich darauf verständigt, dass man sich in dem Thema eher der organisationalen – statt der juristischen – Seite widmen möchte.

Personalmanagement

Wagner

Das Jahr 2011 war für den Arbeitskreis *Personalmanagement* ein erfolgreiches und sehr anregendes Jahr. Zum einen freut sich der Ar-

beitskreis, dass neue Mitglieder aus der Unternehmenspraxis durch ihre Beiträge die Zusammenkünfte des Arbeitskreises bereichern. Zum anderen hat sich der Arbeitskreis 2011 einem neuen Themenkomplex zugewandt. Der erste Workshop zu dem neuen Thema „Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit“ fand im Frühjahr 2011 an der Universität Potsdam mit Vorträgen zu folgenden Themen statt:

- Personalmanagement von und in Unternehmensnetzwerken als Flexibilisierungs- und Individualisierungsinstrument
- Arbeitszeitflexibilisierung und Mitarbeitercommitment
- Flexibilisierung durch proaktives Slack Management – no slack – bad slack – good slack
- Was ist Flexibilität?

Den zweiten Workshop richtete die DB Regio NRW GmbH im Herbst in Köln aus. Grundlage für erkenntnisreiche Diskussionen stellten die folgenden Vorträge dar:

- Flexibler Einsatz von Führungskräften bei Großveranstaltungen
- Teuer erkaufte Flexibilität in den Führungsetagen? Erkenntnisse aus den Fallstudien zum Interim Management
- Saisonkurve in der Produktion und Auswirkungen auf die Beschäftigung
- Zukunftsorientierte Ansätze für einen flexiblen Personaleinsatz

Das nächste Treffen des Arbeitskreises *Personalmanagement* zum Schwerpunktthema „Flexibilisierung und Individualisierung der Personalarbeit“ wird im Frühjahr 2012 an der Hochschule Ingolstadt stattfinden.

Regulierung

Müller/Pedell

Der Arbeitskreis *Regulierung* wurde im Jahr 2008 gegründet. Die grundlegende Zielsetzung des Arbeitskreises besteht darin, aktuelle Fragestellungen der Regulierung von Unternehmen zu analysieren, insbesondere in den Bereichen Telekommunikation und Post, Wasser, Elektrizität und Gas sowie Eisenbahn. Eine thematische Klammer für den Arbeitskreis besteht darin herauszuarbeiten, wie ein Regulierungssystem konsistent und berechenbar ausgestaltet werden kann, so dass effiziente Investitionsanreize für private Kapitalgeber bestehen sowie Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit sichergestellt werden können.

Der Arbeitskreis traf sich im Jahr 2011 zu drei Sitzungen, in denen unter anderem die folgenden Themen diskutiert wurden:

- Ertragswertverfahren bei der Bewertung von Netzen
- Gasnetzzugangsverordnung
- Eigenkapitalzinsfestlegung für Strom- und Gasnetze

Des Weiteren wurden die folgenden Themen bearbeitet und von den genannten Vertretern in einer öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises zum Thema ‚(Fehl-)Anreize und Unsicherheit in innovativen Netzindustrien‘ auf dem 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2011 präsentiert:

- Einführung – Regulierungsunsicherheit
- (Fehl-)Anreize für Investitionen in innovative Telekommunikationsnetze
- Regulierung in der Postbranche – Planungssicherheit für Marktteilnehmer schaffen
- Elektromobilität und Strommarktregulierung
- Regulatory Liabilities in der deutschen Energieregulierung – systematische Verzerrungen der Rechnungslegung

Die auf dem 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2009 im Fachprogramm zu Netzindustrien unter dem Oberthema ‚Regulierung von Netzindustrien: Ausreichende Anreize für Innovationen und Investitionen?‘ in einer öffentlichen Sitzung präsentierten und diskutierten Beiträge wurden im Juni 2011 als zfbf-Sonderheft 64/2011 unter dem Titel ‚Konsistente Regulierung von Netzindustrien: Innovations- und Investitionsanreize sowie Entgeltbestimmung‘ publiziert.

Für 2012 ist unter anderem geplant, systematisch Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Branchen Telekommunikation, Post, Strom, Gas, Bahn und Wasser hinsichtlich Entwicklung der Regulierung, sektorspezifische Bedingungen, Hauptprobleme sowie Ansätze, Prozesse und Verfahren der Regulierung zu erarbeiten.

Retail Banking

Krebs/Weber

Der Arbeitskreis *Retail Banking* wurde im Jahr 2011 neu gegründet. In seiner konstituierenden Sitzung Ende März wurde das Thema Anlageberatung für Privatkunden (Massengeschäft mit Anlagevolumen < 150.000 Euro) als Schwerpunkt definiert. Die Diskussionen in der ersten und zweiten Sitzung 2011 beschäftigten sich insbesondere mit den Fragen:

- Ziele – Was genau sollte eine solche Beratung leisten?
- Asset allocation, Kostenoptimierung etc.

- Geschäftsmodell – Welche Modelle gibt es hier neben der dominierenden Provisionsberatung durch (zumeist Bank-) Berater?
- Regulierung – Inwieweit hilft Regulierung für eine Verbesserung der Situation für Verkäufer und Erwerber von Finanzprodukten?
- Beratungsprotokoll
- Produkt-Informationsblatt

Die Sitzungen wurden jeweils durch Impulsreferate von Mitgliedern des Arbeitskreises und externen Gästen angestoßen. In der ersten Sitzung stellte Professor Dr. Martin Weber Ergebnisse aus einer Studie zur Wahl der Zinsbindung bei Immobiliendarlehen (Seubert, U./Weber, M. (2011): *Beyond ARM or FRM: The Choice of Duration with Arbitrary Maturity*. Working paper, University of Mannheim) vor, die die Auswirkungen von Zinsumfeld, konjunktureller Lage und persönlichen Eigenschaften des Darlehensnehmers auf die Ausgestaltung der nachgefragten Immobiliendarlehen beleuchtet. Martin Krebs gab in seiner Präsentation „Retail Banking – was sich in 20 Jahren verändert hat und wird“ einen Überblick über die Veränderungen im Retail Banking der letzten 2 Jahrzehnte und einen Ausblick über mögliche zukünftige Entwicklungen.

In der zweiten Sitzung Ende Oktober stellte Professor Dr. Markus Nöth Ergebnisse aus einer Studie zur Qualität der Anlageberatung von Privatkunden in den USA (Mullainathan, M./Nöth, M./Schoar, A. (2011): *The Market for Financial Advice: An Audit Study*) vor, bei der Mystery Shopper Beratungsgespräche in Filialbanken im Raum Boston / Cambridge (Massachusetts) durchgeführt haben. Hermann-Josef Tenhagen, Chefredakteur der Zeitschrift *FinanzTest*, präsentierte die Ergebnisse von zwei Studien zur Beratung von Privatkunden in Bankfilialen für einen konkreten Anlagewunsch (Einmalsumme) und schilderte die aktuelle Situation bei der Beratung von Privatanlegern in Banken aus Sicht von Verbraucherschützern.

In den Referaten und den darauf folgenden Diskussionen stellte der Arbeitskreis eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage fest. Auf der einen Seite steht der Wunsch der Kunden nach neutraler, objektiver Beratung und transparenten Produkten für ihre Vermögensanlage/Vermögensaufbau, auf der anderen Seite die Berater, die ihre Leistungen effizient und ertragsorientiert anbieten müssen. Aus der Diskussion entwickelte sich eine Reihe von Fragen, die der Arbeitskreis bei seinen Treffen in 2012 weiter thematisieren wird:

- Können die vorhandenen Marktungleichgewichte kompensiert werden?
- Welche Veränderungen wird es geben?

Arbeitskreise

- Wie können alternative Angebote zur Befriedigung der Nachfrage ausgestaltet sein? Wird sich das Angebot reduzieren?
- Welche Impulse werden diese Veränderungen bewirken?
- Wie wird sich die Regulierung entwickeln (insb. ein mögliches Provisionsverbot in der Anlageberatung)?

Shared Services

Fischer/Vollmer

Der neu gegründete Arbeitskreis *Shared Services* beschäftigte sich 2011 mit der Umsetzung von Shared Services-Strukturen in den Unternehmen der Arbeitskreis-Teilnehmer. Dabei wurde sowohl die entsprechende strategische Ausrichtung als auch die wachsende Internationalisierung und Globalisierung von Shared Services analysiert. Des Weiteren dienten die ersten Sitzungen einem regen Erfahrungsaustausch zum Thema Lessons Learned aus dem Aufbau von Shared Services-Organisationen.

Das erste Treffen im Mai 2011 in Walldorf diente sowohl dem Kennenlernen und Austausch der Teilnehmer, als auch der Identifikation und Festlegung von Themenschwerpunkten für die Arbeit des Arbeitskreises. In einem ersten Schritt sollen demnach Aufbau, Design und Architektur von Shared Services-Organisationen vorgestellt werden. Darauf basierend soll auf operativer Ebene auf spezielle Themen, wie beispielsweise das Controlling und Reporting, E-Invoicing/-Billing, Messung des Standardisierungs- und Automatisierungsgrads und Identifikation von Kennzahlen für das Qualitätsmanagement eingegangen werden. In einem weiteren Schritt werden Zukunftstrends von Shared Services besprochen und das Thema Change Management im Zusammenhang mit Shared Services beleuchtet.

Beim zweiten Treffen des Arbeitskreises im Oktober 2011 bei der Siemens AG in München präsentierten verschiedene Mitgliedsunternehmen (Siemens AG, MAN AG und Deutsche Lufthansa AG), wie Shared Services in ihren Unternehmen implementiert wurden und mit welchen Herausforderungen das Unternehmen mit dem Aufbau einer Shared Services-Organisation konfrontiert wurde.

Für das Jahr 2012 plant der Arbeitskreis in vier weiteren Treffen eine intensivere Beschäftigung mit den Themen Messung der Kundenzufriedenheit und Nutzung von Standardisierungs- und Automatisierungspotentialen (am Beispiel des Accounts Payable Prozesses).

Steuern

Herzig (bis 02/2012)/Jonas (bis 02/2012)/
Scheffler (seit 03/2012)/Schlie (seit 03/2012)

Der Arbeitskreis *Steuern* ist im Jahre 2011 zu zwei Sitzungen zusammengetreten; davon fand eine im Rahmen des 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages in Frankfurt am Main statt. Die Frühjahrssitzung diente neben der Erörterung aktueller Steuerfragen und künftiger Projekte der Vorbereitung der öffentlichen Arbeitskreissitzung, die sich ausschließlich mit dem Vorhaben der Finanzverwaltung, aufgrund der Ermächtigung im Steuerbürokratieabbaugesetz von allen buchführungspflichtigen Unternehmen die elektronische Übermittlung von Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen („E-Bilanz“) zu verlangen, befasste. Dabei sind erhebliche Aufgliederungen der HGB-Schemata vorgesehen.

Im ersten Vortrag der Arbeitskreissitzung, die das Thema „E-Bilanz – Ziele, Anforderungen und Praxiserfahrungen“ hatte, befasste sich Ministerialrat Christoph Schmitz vom Finanzministerium Nordrhein-Westfalen aus Sicht der Finanzverwaltung mit der E-Bilanz und dem Risikomanagementsystem. Dieses hilft aus Sicht der Finanzverwaltung, mit den vorhandenen Ressourcen das bestmögliche Ergebnis im Spannungsverhältnis zwischen gesetz- und gleichmäßiger Besteuerung einerseits und zeitnahe und wirtschaftlichem Verwaltungshandeln andererseits zu erreichen. Durch bewusstes Eingehen auf definierte Risikopotentiale soll ein besseres Gesamtniveau der Besteuerungsergebnisse und ein Mehr an Steuergerechtigkeit realisiert werden. Dazu gehört auch die Übermittlung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung nach amtlich vorgeschriebenem Datensatz in Form der E-Bilanz.

In einem zweiten Teil wurde anhand von Kurzvorträgen über Erfahrungen aus Unternehmen berichtet: Dr. Götz Weitbrecht, Deutsche Bank AG, berichtete über die Erfahrungen einer global agierenden Bank, die über Standorte in mehr als 80 Ländern verfügt. Angesichts der komplexen IT-Landschaft müssen Veränderungen in Grenzen gehalten werden. Dies gilt insbesondere für ohnehin anschlussgeprüfte Unternehmen wie die Deutsche Bank. Auch Georg Geberth, Siemens AG, appellierte an die Finanzverwaltung, den mit der Einführung der E-Bilanz verursachten Aufwand in Grenzen zu halten und massive Eingriffe in das Buchungsverhalten zu vermeiden. Ohnehin sei ein Zusatznutzen für die Finanzverwaltung kaum zu erkennen, da auch die Siemens AG und ihre inländischen Gesellschaften einer permanenten Betriebsprüfung unterliegen. Dr. Andreas Roth von der John Deere-Lanz Verwaltungs AG be-

richtete über entsprechende Erfahrungen eines ausländischen Unternehmens mit inländischen Betriebsstätten, das sich besonderen Problemen gegenüber sieht. Diese bestehen bei Zweigniederlassungen, bei Bauausführungen und bei Vertreterbetriebsstätten. Im Falle der Anwendung der indirekten Methode bei der Gewinnermittlung von Betriebsstätten ergibt sich das grundsätzliche Problem, dass die inländische Buchführung nicht ergiebig ist und die elektronische Bilanz deshalb ins Leere geht.

Dr. Lars Meyer-Pries, DATEV eG, berichtete sodann über „Erfahrungen eines Softwareanbieters“, für den die Aufbereitung einer E-Bilanz für die Übertragung an die Finanzverwaltung nicht nur technisch-konzeptionelle, sondern auch fachliche Fragestellungen beinhaltet. Am Beispiel der Pilot-Version des DATEV-Einreichungsassistenten wurde erläutert, welche Module benötigt werden, um den geforderten Workflow für den Anwender der Software so komfortabel wie möglich zu gestalten um so auch Nacharbeiten und -dokumentationen zu vermeiden. Die von der Finanzverwaltung durchgeführte Pilotphase hat dabei gezeigt, dass weniger technische Probleme als vielmehr Fragen des Buchungsverhaltens und der Datenbereitstellung und -aufbereitung besondere Beachtung bedürfen.

Schließlich stellte Steuerberater Heiko Schäfer von der PricewaterhouseCoopers AG WPG die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage über Erfahrungen mit vergleichbaren Systemen in anderen Staaten vor. Die Zuhörer engagierten sich mit vielen Fragen an die Referenten und belegten so ihr großes Interesse an den vorgestellten Themen.

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Groß (seit 04/2012)/Pfungsten/Strutz (bis 03/2012)

Der Arbeitskreis *Strategieentwicklung und Controlling in Banken* traf sich im Berichtsjahr zweimal. Die Frühjahrsitzung befasste sich übergreifend mit dem Thema „Auswirkungen von Basel III auf die Strategieentwicklung“. Der erste Vortrag gab einen Gesamtüberblick über das Regelwerk Basel III und beschäftigte sich mit dessen Auswirkungen auf Eigenkapital und Liquidität. Die Ergebnisse der europäischen Auswirkungsstudie des Baseler Ausschusses (Stand: 31.12.2009) zeigen, dass eine zukünftige Vereinfachung und Verschärfung des Kapitalbegriffs zu gravierenden Auswirkungen führt: Für Deutschland ergibt sich eine Verringerung des anerkannten harten Kernkapitals für international aktive Institute mit einem Kernkapital von mindestens 3 Mrd. Euro und einem gut diversifizierten Portfolio um 42,5% und für sonstige Banken um 22,1%. Letztere sind mit einer Erhöhung der

Eigenmittelanforderungen von 2,5% weniger stark von den regulatorischen Änderungen betroffen als international aktive Institute mit einer Erhöhung von 11,9%. Bei der Ausgestaltung zur Einführung von fixen bzw. variablen Kapitalpuffern besteht gemäß dem Referenten weitgehender Klärungsbedarf aufgrund von Schwierigkeiten u.a. bei der Identifizierung einer adäquaten Makrovariablen als Steuerungsgröße. Die Einführung von Liquiditätskennziffern erlaubt eine kurz- und langfristige Einschätzung von Liquiditätsrisiken eines Kreditinstitutes. Gemäß der Auswirkungsstudie führt die Implementierung einer langfristigen Liquiditätskennziffer (Net Stable Funding Ratio) in Deutschland vor allem bei international aktiven Banken im Vergleich zu sonstigen Banken zu größeren Problemen bei der Einhaltung.

Im Mittelpunkt des zweiten Vortrages standen die Auswirkungen von Basel III auf Banken und Finanzmärkte. Dabei wurden neben einem Überblick über die neuen regulatorischen Anforderungen insbesondere die Implikationen für die einzelnen Teilbereiche Eigenmittelunterlegung, Risk Coverage sowie Liquidität für die drei Säulen des deutschen Bankensektors anhand verschiedener Auswirkungsstudien sowie eigens angestellter Untersuchungen analysiert. Die Ergebnisse verschiedener Studien, u.a. der Deutschen Bundesbank, zeigen, dass die strengeren Eigenkapitalregeln zu einem erheblichen Kapitalbedarf für die Erfüllung von Core Equity Tier 1 von 7% bis 2018 von ca. 50 Mrd. Euro für deutsche Banken führen, wobei größere Institute stärker betroffen sind als Sparkassen oder Kreditgenossenschaften. Unter Verwendung von Offenlegungsberichten (Stand: 31.12.2009) verdeutlichte der Referent, dass 12 von 44 Sparkassen und 72 von 146 untersuchten Kreditgenossenschaften eine Kernkapitalquote von künftig angenommenen 6% nicht erreichen. Bezüglich neuer Regularisierungsvorschriften für die Risk Coverage wird die Eigenmittelunterlegung für Marktrisiken zwar erhöht, jedoch die Ungleichbehandlung von Kredit- zu Marktrisiken durch die generelle Anhebung der Kernkapitalquote noch verschärft und der absolute Abstand von hinterlegtem und aufgezehrtem Kapital zwischen Kredit- und Marktrisiken vergrößert. Die Einführung von Liquiditätskennzahlen führt gemäß dem Referenten zu einer Verschärfung der Liquiditätsanforderungen, welche einen erhöhten Liquiditätsbedarf und damit verbundene Kosten nach sich ziehen.

Schließlich wurden in einem dritten Vortrag Konzepte zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit aus der genossenschaftlichen Finanzgruppe vorgestellt. Im Fokus standen das Banksteuerungskonzept VR Control und die Ergebnisse einer 2005 bis 2006 durchgeführten Erhebung für einzelne Teilbereiche des Konzepts, sowohl auf Einzelbank- als auch auf Verbundebene. Das Konzept VR-Control ist in eine Gesamtbank-

Arbeitskreise

rechnung integriert und stellt eine Ergebnis-/Risikorechnung gemäß betriebswirtschaftlichen Bewertungsprinzipien dar. Das Konzept wird den Volks- und Raiffeisenbanken zur freiwilligen Verwendung zur Verfügung gestellt und vorrangig von größeren Banken genutzt. Das Ergebnis der Erhebung zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit, an der 12 Kreditgenossenschaften unterschiedlicher Größe und Regionalverbandszugehörigkeit teilnahmen, zeigt, dass die Kernrisiken (Markt- und Adressrisiken) im Schnitt unter den regulatorischen Anforderungen liegen und das Risikopotential nicht voll ausschöpfen. Neue Möglichkeiten der Risikosteuerung könnten sich auf Verbundebene ergeben, da eine deutliche Risikoreduktion zu beobachten ist. Trotz offener Fragen ist die wertorientierte Sichtweise gemäß dem Referenten wichtig und notwendig, um den Prozess eines adäquaten Risikoverständnisses bankintern voranzutreiben.

Die Herbstsitzung fand im Rahmen des 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages statt und fokussierte auf das Thema ‚Restrukturierung und Bad Banks‘. Der erste Vortrag diskutierte nach einem Überblick über die Entstehung, das Mandat und die Organisationsstruktur der FMS Wertmanagement die Chancen und Herausforderungen einer Wind-down-Agency. Besondere Aufmerksamkeit lag auf dem Kredit- und Risikomanagement des auf die FMS Wertmanagement übertragenen Portfolios. Im Verlaufe der Finanzmarktkrise 2008/2009 wurde die Wind-down-Agency als gesetzlich und wirtschaftlich unabhängige Anstalt des öffentlichen Rechts zur Abwicklung von Forderungen der verstaatlichten HRE gegründet und ihr wurde ein Portfolio der HRE bestehend aus Risikopositionen und nicht-strategischen Assets im Wert von 175,7 Mrd. Euro zum 01. Oktober 2010 übertragen. Der zentrale Nutzen des deutschen Bad Bank Modells liegt gemäß dem Referenten in den aufgrund der Staatsgarantie und der Verlustausgleichspflicht vorteilhaften Refinanzierungsmöglichkeiten, wodurch Marktverwerfungen ausgesessen und Fire Sales vermieden werden können. Bezüglich des Kredit- und Risikomanagements liegen die Herausforderungen der FMS Wertmanagement darin, die auf sie übertragenen Assets über einen sehr langen Zeitraum zu bewerten und aktiv zu managen. Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise, wie zum Beispiel die heutige Illiquidität strukturierter Produkte, spielen für die Wind-down-Agency dabei eine große Rolle. Die FMS Wertmanagement begegnet den Herausforderungen mit einer langfristig ausgerichteten Geschäftsstrategie eines wertmaximierenden Managements der Assets sowie der Implementierung einer adäquaten Abwicklungsstrategie im Interesse des Eigentümers „Bundesrepublik Deutschland“.

In einem zweiten Vortrag wurden verschiedene Erscheinungsformen

von Bad Bank/Good Bank Modellen sowie deren Rationale und Zielsetzungen für die Gründung von Bad Banks behandelt. Außerdem wurde das deutsche Bad Bank Modell analysiert. Während Bad Bank Modelle in anderen Ländern, wie z.B. den USA oder China, bereits vor der Finanzmarktkrise 2008/2009 implementiert wurden, ist das Modell in Deutschland eine neue Erscheinungsform. Hintergrund für eine Bankenrettung ist im Allgemeinen die Schieflage einer oder mehrerer Banken, welche den Staat und die Regulatoren aufgrund möglicher Ansteckungseffekte und damit verbundener, drohender Gefahren für das gesamte Bankensystem zum Eingreifen veranlassen. Aufgrund vieler konkurrierender Ziele von Good Bank – Bad Bank Modellen, wie zum Beispiel Vermeidung von Bankeninsolvenzen, Stimulierung der Neukreditvergabe oder geringfügige Belastung des Steuerzahlers, ist die Frage nach deren Erreichung ohne vorherige, eindeutige Formulierung schwierig. Bei Implementierung eines Bad Bank Modells ist über grundlegende Designkomponenten wie zum Beispiel Auswahl der Assets, Finanzierung durch Alt-/Neugläubiger sowie Best Governance zu entscheiden. Die Vorteile des deutschen Bad Bank Modells sieht der Referent darin, dass die Wertsteigerung den Bankgläubigern zugutekommt und ein geringer Kapitaleinsatz durch den Staat bei geringer staatlicher Risikoübernahme erfolgt. Nachteilig ist, dass der Staat ggf. nicht der Best Governor ist und ein zu starker Fokus auf dem Buy&Hold Konzept liegt. Der Referent schlägt vor, vermehrt Public-Private-Partnerships und ein Outsourcing des Asset-Managements durchzuführen.

Für das Jahr 2012 sind erneut zwei Sitzungen des Arbeitskreises geplant. Dabei soll sich die Frühjahrssitzung mit dem Thema ‚Die Rolle der Verbriefung nach (?) der Finanzkrise‘ auseinandersetzen.

Unternehmensführung

Kaiser/Lipowsky (seit 03/2012)/Waldruff (bis 02/2012)

Der Arbeitskreis *Unternehmensführung* beschäftigte sich im Berichtsjahr 2011 mit Aspekten der strategischen Unternehmensführung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sowie mit internationalen Produktionsnetzwerken. Zudem war der Arbeitskreis im Jahr 2011 durch den Wechsel der Leitung geprägt: Professor Dr. Stephan Kaiser hat auf der ersten Sitzung des Arbeitskreises im Jahr 2011 die akademische Leitung des Arbeitskreises von Professor Dr. Max Ringlstetter übernommen.

Die erste Sitzung des Arbeitskreises im Berichtsjahr 2011 thematisierte den demographischen Wandel. Zunächst trug Professor Dr.

Max Ringlstetter aus wissenschaftlicher Perspektive zum Thema demographischer Wandel vor. Hierauf aufbauend referierte der Leiter der Agentur für Arbeit München, Bernd Becking, zum Fachkräftemangel aus Sicht der Arbeitsagentur. Durch seine Erfahrungen als Leiter der Agentur für Arbeit Berlin-Neukölln sowie derzeit der Agentur in München konnte Bernd Becking aus seinen reichhaltigen Erfahrungen berichten. Zuletzt trug der vormalige Leiter HR der Metro AG in seiner Funktion als Leiter des Demographie Netzwerks e.V. zum Thema „Abschied von der Frühverrentung – Strategien zur aktiven Gestaltung des Demographischen Wandels in Unternehmen“ vor. In der zweiten Sitzung des Arbeitskreises wurden die Herausforderungen beim Management von internationalen Produktionsnetzwerken diskutiert. Den ersten Vortrag hielt Dr. Jürgen Unser, Leiter IP der Audi AG. Hierbei stand insbesondere die internationale Gestaltung der Produktion bei Audi im Fokus. Ebenfalls aus Sicht der Automobilindustrie referierte Professor Dr. Matthias Weyer von der Hochschule Pforzheim. Der langjährige Manager und Ingenieur von Mercedes-Benz (Daimler AG) trug zum Thema „Produktionssteuerung nach dem Perlenkettenprinzip“ vor. Aus wissenschaftlicher Perspektive berichtete Dr. Patricia Deflorin von der Universität Zürich von ihrem aktuellen Forschungsprojekt zur „Leitfabrik“. Zuletzt referierte Jan-Hendrik Goldbeck zu den „Internationalen Herausforderungen der Goldbeck-Gruppe“.

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Glaum/Reiners

Der Arbeitskreis *Unternehmenswachstum und Internationales Management* kam im Berichtsjahr 2011 zu drei Sitzungen zusammen. Die erste Sitzung fand im Hause der SGL Carbon SE in Meitingen statt. Mehrere Referate beschäftigten sich mit Innovationen als Grundlage des langfristigen Unternehmenserfolgs. Unter anderem wurde besprochen, wie Unternehmen ihr Kooperationsmanagement durch langfristige Kooperationen stärken können. In einem weiteren Beitrag wurde der richtige Zeitpunkt für die Markteinführung von Innovationen erörtert. Diskutiert wurden auch die politischen Rahmenbedingungen für Kooperationen in Deutschland. Bei einem abschließenden Besuch der zentralen Konzernforschung von SGL konnte sich der Arbeitskreis ausführlich über den Werkstoff Carbon informieren. Im Mittelpunkt der zweiten Sitzung stand die weltweite Finanzkrise 2008/09 und ihre Auswirkungen auf die Realwirtschaft. In einem ersten Beitrag wurde dargestellt, wie die BASF am Standort Ludwigshafen mit ihrem integrierten und hoch-

komplexen Produktions-„Verbund“ auf die Krise und die durch sie ausgelösten erheblichen Nachfrageschwankungen reagiert hat. Im zweiten Vortrag wurde das Krisenmanagement eines weltweit tätigen Herstellers von Investitionsgütern vorgestellt. Ein weiterer Vortrag beschäftigte sich mit der Rolle von Rating-Unternehmen am Kapitalmarkt. Zunächst wurde die Methodik von Rating-Unternehmen dargestellt und am Beispiel aktueller Länderratings verdeutlicht. Anschließend wurde kritisch diskutiert, welche Rolle Ratings im Risikomanagement von Unternehmen spielen können. Die letzte Sitzung des Berichtsjahres fand auf Einladung der Bayer AG in der BayArena in Leverkusen statt. Der Arbeitskreis beschäftigte sich bei diesem Treffen erneut mit dem Themenkreis „Innovation und strategisches Management“, vor allem mit Bezug zur Pharma-Branche. In verschiedenen Vorträgen wurden u.a. die langfristigen Entwicklungen im Bereich „Healthcare“ dargestellt und die Implikationen für die Unternehmensführung und speziell das Innovationsmanagement diskutiert.

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Günther/Schomaker

Im Jahr 2011 stellte der Arbeitskreis *Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen* einen Artikel zu „10 Thesen zur Zukunft der Planung“ fertig. Dieser wird Ende 2012 in dem Sonderheft 3/2012 mit dem Schwerpunkt „Controlling und Effizienz“ der Zeitschrift für Management & Controlling erscheinen. Seit dem Jahr 2010 beschäftigte sich der Arbeitskreis mit dem Thema „Innovationssteuerung“ und fasste die Ergebnisse bereits zu einem Gesamtsystem zusammen. Die daraus entstandene Konzeption eines Artikels, wird im Jahr 2012 ebenfalls zu einem Thesenpapier verdichtet werden. Durch diese Publikationen sollen die beiden Themengebiete „Planung“ und „Innovationssteuerung“ zum Abschluss gebracht werden.

Aus der Diskussion im Arbeitskreis ergab sich der Plan, sich in Zukunft stärker dem Thema Corporate Governance im Mittelstand zu widmen, Gestaltungsmöglichkeiten für Mitglieder zu erarbeiten, aber auch mögliche Grenzen aufzuzeigen. Dazu sollen in 2012 zunächst Erfahrungen aus dem Arbeitskreis zusammengetragen und dann mit Impulsreferaten von externen Experten erweitert werden.

Publikationen

zfbf / sbr

Im Jahr 2011 gingen 144 Manuskripte für den Abhandlungsteil von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) ein. Dank des hohen Engagements der Herausgeber lag der Zeitraum zwischen Einreichung und Erstgutachten im Durchschnitt bei 51 Tagen und die gesamte Begutachtungszeit bei 69 Tagen.

Im Jahr 2011 wurden zwei Sonderhefte der zfbf und eine Special Issue der sbr publiziert. 2012 ist ein Sonderheft der zfbf bereits erschienen („Integration von Produkt und Service – Auf dem Weg zum Lösungsanbieter“ des Arbeitskreises Integrationsmanagement für neue Produkte), ein weiteres ist geplant („Praxis der Aufstellung und Nutzung von Kapitalflussrechnungen“ des Arbeitskreises Finanzierungsrechnung). Zusätzlich wird gegen Ende 2012 oder zu Beginn 2013 eine Special Issue der sbr über „Management Control of Intangibles“ des Arbeitskreises Immaterielle Werte im Rechnungswesen erscheinen. Das Juli-Heft der sbr wird 2012 als Special Section zur Tagung des 35. Workshops der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. herausgegeben.

Alle Beiträge der sbr sind im Volltext via GENIOS oder direkt auf der Homepage der sbr als Download verfügbar.

Professor Dr. Dr. h.c. Günter Franke, Universität Konstanz, schied Ende des Jahres 2011 nach 13-jähriger Tätigkeit aus dem Herausbergremium aus. Neu aufgenommen wurden Professorin Dr. Marliese Uhrig-Homburg, Lehrstuhl für Financial Engineering und Derivate am Karlsruher Institut für Technologie, sowie Professor Dr. Martin Spann, Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

zfbf Sonderhefte / sbr special issues

■ 3. sbr special issue

International Strategy and Cross-Cultural Management. Ed. by Markus Pudelko, B. Sebastian Reiche and Chris Carr, Düsseldorf 2011.

From 8 to 9 October 2010 the “8th EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) Workshop on International Strategy and Cross-Cultural Management” brought together an international community of scholars working in these areas. The best contributions to this workshop have been selected for publication in the sbr special issue “International Strategy and Cross-Cultural Management”.



The aim of this special issue is twofold: 1. to bring scholars from international strategy and cross-cultural management together, encourage a fruitful dialogue and make efforts to integrate the debates of both disciplines; 2. to embed both research areas more deeply in the German academic context.

■ 64. zfbf-Sonderheft

Konsistente Regulierung von Netzindustrien: Innovations- und Investitionsanreize sowie Entgeltbestimmung. Hrsg. von Christoph Müller und Burkhard Pedell, Düsseldorf 2011.

Der Arbeitskreis Regulierung in Netzindustrien der Schmalenbach-Gesellschaft hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie ein Regulierungssystem konsistent ausgestaltet werden kann, so dass adäquate Anreize für Innovationen und Investitionen gegeben sind. Zu dieser Fragestellung wurden in einer öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises im Fachprogramm des 63. Deutschen



Betriebswirtschafter-Tages 2009 mehrere Vorträge präsentiert, die jetzt im Sonderheft 64/11 der zfbf in überarbeiteter Form dokumentiert werden.

Die Beiträge adressieren ganz unterschiedliche Themen, die für die Konsistenz der Regulierung relevant sind, von Regulierungsprinzipien und -risiken über die Auswirkungen der Regulierung auf Innovationsanreize und Investitionsrenditen bis hin zu den Maßstäben der Kostenbestimmung für Regulierungszwecke sowie dem Beitrag der Kostenrechnung als Informationsquelle für die Entgeltbestimmung. Dabei stellen sie durchgängig einen engen Anwendungsbezug her.

■ 63. zfbf-Sonderheft

Unternehmensrechnung, Besteuerung, Regulierung und Rationalität. Hrsg. von Wolfgang Ballwieser und Ralf Ewert, Düsseldorf 2011.

Mit einem breiten Themenspektrum praxisrelevanter Fragen hat sich der Ausschuss „Unternehmensrechnung“ im Verein für Socialpolitik in seiner 35. Sitzung beschäftigt. Fünf besonders relevante Vorträge dieser Sitzung dokumentiert das Sonderheft 63/11 der zfbf. Das Sonderheft vermittelt einen Einblick in die Vielfalt der aktuellen Forschungsthemen auf dem Gebiet der Unternehmensrechnung und spiegelt die Bandbreite konzeptioneller und empirischer Analysemethoden wider. Die fünf ausgewählten Referate zeichnen sich durch ihre große Offenheit gegenüber interdisziplinären Fragestellungen aus.



Ergebnisse der Arbeitskreise

AK Baubetriebswirtschaft

- **Finanzberichterstattung und Corporate Governance.** Hrsg. von der Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes mbH und dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie GmbH, Berlin 2011.

AK Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

- **Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss – Best Practice.** In: Der Betrieb, 64. Jg. 2011, S. 2101–2105.
- **Der Aufsichtsrat – Ein brisantes Amt.** In: Zeitschrift für Corporate Governance, 6. Jg. 2011, S. 225–229.

AK M&A

- **Organisation von M&A-Aktivitäten in Unternehmen.** In: M&A Review, 14. Jg. 2011, S. 165–170.

DBT-Forum

- **Eigenkapital – Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung.** 65. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag 2011. Hrsg. von Theo Siebert, Marcus Schenck und Martin Weber, Düsseldorf 2012.

Schmalenbach-Preis

schmalenbach
preis



Der mit 10.000 EUR dotierte Schmalenbach-Preis 2011 wurde am 21. September 2011 im Rahmen des 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages Dr. Christian Schlereth in Anerkennung seiner hervorragenden wissenschaftlichen Arbeit „Optimale Preisgestaltung von internetbasierten Diensten“ verliehen. Betreut wurde die Schrift von Professor Dr. Bernd Skiera, Goethe-Universität Frankfurt.

In der Dissertation von Christian Schlereth steht die Frage der optimalen Preisgestaltung von internetbasierten Diensten im Mittelpunkt, die in jüngster Zeit aufgrund der zunehmenden Verbreitung des Internets, aber auch der zunehmenden Digitalisierung der Welt sehr stark an Bedeutung gewonnen haben. Es handelt sich um eine kumulative Dissertation, die aus sechs einzelnen Beiträgen besteht. Bereits fünf Beiträge sind erfolgreich und sehr hochrangig international veröffentlicht worden, z.B. im *European Journal of Operational Research*, im *International Journal of Research in Marketing*, im *Journal of Service Research* und in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.



Aus ökonomischer Sicht ist das Thema ‚internetbasierte Dienste‘ vor allem deswegen spannend, weil es ganz neue Möglichkeiten der Preisgestaltung bietet. Während z.B. bisher übliche Office-Programme einem einmal zu entrichtenden Preis unterliegen, könnten solche über das Internet angebotenen Dienste auch nutzungsba-
siert bepreist werden. Naheliegend ist, dass solche Angebote neben monatlich fixen Preisen, auch monatlich variablen und an der tatsächlichen Nutzung ausgerichteten Nutzungsgebühren unterworfen werden könnten. Die Konsumenten und auch die Unternehmen

reagieren auf die jeweils angebotenen Preise. Konsumenten passen ihre Nutzungsintensität an die jeweiligen Preise an. So sieht die Nutzung von internetbasierten Diensten ganz anders aus, wenn diese über einen monatlichen Pauschalpreis anstelle eines Preises pro Nutzungseinheit abgerechnet werden.

Die Messung der Wechselwirkung von Preisen und Mengen ist aber alles andere als trivial und bislang kaum erforscht. Christian Schlereth widmet sich der Frage der Preisgestaltung aus Sicht des Marketing und der Wirtschaftsinformatik. Aus Marketingsicht stellt er die Frage, wie Präferenzen von Konsumenten für diese internetbasierten Dienste erfasst, wie daraus Zahlungsbereitschaften abgeleitet und letztlich die Reaktion von Konsumenten auf unterschiedliche Preise bestimmt werden können. Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik zeigt er auf, wie neue Ideen zur Erhebung von Präferenzen flexibel in eine Software implementiert und wie konkret Optimierungen für derartige Preise vorgenommen werden können. Aufgrund des Einsatzes der Software in ca. 60 Befragungen mit mehr als 15.000 Befragten ist die von Christian Schlereth entwickelte Software bereits deutlich ausgereift. Diese Entwicklungsarbeit hat Eingang gefunden in Forschung und Praxis. Er arbeitet zusammen mit Wissenschaftlern an der Goethe-Universität Frankfurt und den Universitäten in Darmstadt und Freiburg sowie mit zahlreichen Unternehmen, darunter SAP, Siemens Nokia Networks, T-Home, comdirect oder Bosch.

Als Vorsitzende der Jury und zugleich Vorsitzende des Vorstands des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. begründete Professorin Dr. Caren Sureth die Entscheidung der Jury damit, dass es Christian Schlereth mit seiner Arbeit in vorbildlicher Weise gelungen ist, wissenschaftliche Exzellenz mit der von Eugen Schmalenbach eingeforderten Dienstleistungsfunktion für die Praxis zu verbinden.



Theo Siegert, Christian Schlereth, Caren Sureth

Seit Oktober 2011 hat Christian Schlereth die Juniorprofessur für Marketing und Electronic-Services an der Goethe-Universität Frankfurt inne. Zuvor studierte er bis April 2006 an der TU Darmstadt Wirtschaftsinformatik mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Software Engineering. Im März 2010 schloss er seine Promotion an der Professur für Electronic Commerce der Goethe-Universität Frankfurt ab.

Schmalenbach-Stipendien



Dank großzügiger Unterstützung der Carl Lueg-Stiftung vergibt die Schmalenbach-Stiftung seit 2007 Stipendien an fachlich besonders qualifizierte und gesellschaftlich engagierte Studierende der Wirtschaftswissenschaften. Zum Sommersemester 2011 konnten 12 und zum Wintersemester 2011/12 konnten 15 weitere Studierende in das Stipendienprogramm aufgenommen werden.



Schmalenbach-Stipendiaten beim 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag

Das Stipendienprogramm richtet sich an fortgeschrittene Studierende an Wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz in einem betriebswirtschaftlich orientierten Master-Studiengang. Die finanzielle Förderung erfolgt in Form eines Büchergeldes in Höhe von 500 EUR pro Semester. Darüber hinaus partizipieren

die Stipendiaten an den Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft: sie erhalten eine beitragsfreie Mitgliedschaft, freien Zugang zu den Deutschen Betriebswirtschafter-Tagen sowie Abonnements der zfbf und sbz.

Bewerbungsschluss für ein Stipendium ab dem Sommersemester ist jeweils der 31. Mai eines jeden Jahres. Bewerbungen zum Wintersemester werden jeweils bis zum 30. November eines jeden Jahres angenommen. Informationen zu Art, Umfang und Voraussetzungen einer Förderung hält die Geschäftsstelle der Schmalenbach-Stiftung bereit.

Förderung der Tagungsteilnahme

Im Rahmen ihrer Nachwuchsförderung bezuschusst die Schmalenbach-Gesellschaft unter ihren Mitgliedern Doktoranden, Habilitanden und Privatdozenten bei der Teilnahme an wissenschaftlichen betriebswirtschaftlichen Workshops, Seminaren oder Tagungen mit internationalem Bezug.

2011 wurde eine Tagungsteilnahme folgender Nachwuchswissenschaftler gefördert:

- Dipl.-Wirtsch.-Inf. Stephan Bögel
- Prof. Dr. Ingmar Geiger
- Dr. Ilka Griese
- Jun.-Prof. Dr. Marjaana Anna Maria Gunkel
- PD Dr. Michaela Haase
- Dr. Christopher Schlägel
- Dr. Sonja Wüstemann

Jahresabschluss 2011

Bilanz zum 31.12.2011

Aktiva	31.12.11	31.12.10
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	2,00 €	2,00 €
Sachanlagen	4.928,18 €	4.865,52 €
Finanzanlagen	348.366,58 €	349.367,08 €
Umlaufvermögen		
Sonstige Vermögensgegenstände	144.058,51 €	129.470,97 €
Guthaben bei Kreditinstituten	532.673,41 €	545.964,70 €
Kassenbestand	1.856,12 €	741,74 €
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	12.859,19 €	19.044,69 €
Summe Aktiva	1.044.743,99	1.049.456,70

Passiva	31.12.11	31.12.10
Gründungskapital	51.129,19 €	51.129,19 €
Rücklagen		
Rücklage A	314.217,83 €	327.008,24 €
Rücklage B	292.000,00 €	292.000,00 €
Rücklage C	259.630,61 €	254.635,77 €
Rückstellungen	121.992,20 €	120.174,73 €
Verbindlichkeiten		
Sonstige Verbindlichkeiten	4.536,51 €	3.478,96 €
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	1.237,65 €	1.029,81 €
Summe Passiva	1.044.743,99 €	1.049.456,70 €

Gewinn- und Verlustrechnung

für die Zeit vom 01.01. bis 31.12.2011

	2011	2010
Beitragseinnahmen	334.809,40 €	315.655,40 €
Erträge aus Fachtagungen	143.875,00 €	179.245,00 €
	478.684,40 €	494.900,40 €
Zinserträge	15.985,01 €	20.532,96 €
Sonstige Erträge	147.926,52 €	140.105,87 €
	163.911,53 €	160.638,83 €
	642.595,93 €	655.539,23 €
Personal-, Raum-, Verwaltungsaufwendungen	-297.818,01 €	-255.138,38 €
Abschreibungen	-2.785,72 €	-4.060,25 €
Aufwendungen für Fachtagungen	-120.509,38 €	-131.097,17 €
Aufwendungen für zfbf / sbr für Mitglieder	-116.766,10 €	-114.062,72 €
Aufwendungen für wissenschaftliche Sonderprojekte	-106.444,19 €	-101.227,27 €
Sonstige Aufwendungen	-6.068,10 €	-5.020,43 €
	-650.391,50 €	-610.606,22 €
Jahresfehlbetrag (i.Vj. Jahresüberschuss)	-7.795,57 €	44.933,01 €
Entnahme aus Rücklagen	566.652,48 €	536.193,51 €
Einstellungen in Rücklagen	-558.856,91 €	-581.126,52 €
Bilanzgewinn	0,00 €	0,00 €

In der Mitgliederversammlung am 21.09.2011 wurde Ulrich D. Maas, Wirtschaftsprüfer, zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2011 und alle folgenden Geschäftsjahre bis zur nächsten Mitgliederversammlung gewählt. Seine Prüfung des Jahresabschlusses – bestehend aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung – hat zu keinen Einwendungen geführt. Nach seiner Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften. Der Bestätigungsvermerk wurde uneingeschränkt erteilt.

Mitgliederversammlung

Am 21. September 2011 fand die ordentliche Mitgliederversammlung der Schmalenbach-Gesellschaft in Frankfurt am Main statt.

Unter TOP 1 berichtete zunächst der Präsident, Professor Dr. Theo Siegert, über die Entwicklung der Schmalenbach-Gesellschaft seit der letzten Mitgliederversammlung am 13. Oktober 2008. Besondere Berücksichtigung fanden in diesem Bericht die Mitgliederentwicklung, Tagungen und Kongresse, die zfbf/sbr und die Nachwuchsarbeit. So stellte der Präsident u.a. zwei Mitgliederinitiativen des Vorstands vor: Zum einen bemüht sich der Vorstand zur langfristigen Sicherung der Mitgliederbasis gemeinsam mit der Schmalenbach-Stiftung verstärkt um den betriebswirtschaftlichen Nachwuchs. Zum anderen geht er zur Stärkung insbesondere der finanziellen Basis auf die institutionellen Mitglieder zu und wirbt für eine Anpassung der jeweiligen Jahresmitgliedsbeiträge. Zu diesem Zweck hat der Vorstand seine Empfehlungen für die Selbstbemessung des Jahresbeitrags institutioneller Mitglieder überarbeitet. Während die alte Empfehlung auf die Branchenzugehörigkeit und in Abhängigkeit davon auf die Kriterien Jahresumsatz oder Bilanzsumme abstellte, richtet sich die neue Empfehlung für die Höhe des Jahresmitgliedsbeitrags ohne Branchendifferenzierung allein nach dem Merkmal ‚Größe‘.

Empfehlung für die Selbstbemessung des Jahresbeitrags institutioneller Mitglieder

- 6.000 € DAX Unternehmen
(oder vergleichbare Unternehmen)
- 3.000 € MDAX Unternehmen
(oder vergleichbare Unternehmen)
- 2.000 € andere Unternehmen
mit einer Mitarbeiterzahl ab 250
- 1.000 € andere Unternehmen
mit einer Mitarbeiterzahl von 50 bis 249
- 500 € andere Unternehmen
mit einer Mitarbeiterzahl von 10 bis 49
- 260 € andere Unternehmen
mit einer Mitarbeiterzahl bis 9

Der Präsident lud Vertreter institutioneller Mitglieder ein, ihren Jahresmitgliedsbeitrag anhand der neuen Empfehlungen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls großzügig anzupassen. Zudem kündigte er an, dass der Vorstand in nächster Zeit auf alle Mitglieder

zugehen und gegebenenfalls auf diese Empfehlungen und mögliche Diskrepanzen zwischen dem empfohlenen Soll- und tatsächlichen Ist-Beitrag aufmerksam machen wird. Die Mitgliedsbeiträge der persönlichen Mitglieder liegen seit 1991 unverändert bei 155 EUR für Praxisvertreter und bei 80 EUR für Angehörige der Hochschulen. Der Präsident stellte in Aussicht, dass der Vorstand in der nächsten ordentlichen Mitgliederversammlung 2013 eine Anhebung der Mindestmitgliedsbeiträge empfehlen wird. Zur Entwicklung der Arbeitskreise berichtete unter TOP 1 anschließend der Vizepräsident, Professor Dr. Bernhard Pellens.

Unter TOP 2 stellte der Präsident den Jahresabschluss 2010 vor, erläuterte einige wesentliche Größen und verwies darauf, dass der Wirtschaftsprüfer, Ulrich Maas, die Jahresabschlüsse 2008, 2009 und 2010 geprüft und uneingeschränkte Bestätigungsvermerke erteilt hat. Darüber hinaus wurde durch den Körperschaftsteuer-Freistellungsbescheid des Finanzamtes Köln-West vom 19.08.2011 der Gemeinnützigkeitsstatus ohne Einschränkungen bestätigt.

Auf Antrag wurde unter TOP 3 dem Vorstand für die zurückliegende Amtsperiode ohne Gegenstimme Entlastung erteilt.

Schließlich bestätigte die Mitgliederversammlung unter TOP 4 Dipl.-Kfm. Ulrich Maas, Mitglied des Vorstands der KPMG AG WPG, Berlin, als Abschlussprüfer bis zur nächsten Mitgliederversammlung.



Theo Siegert, Bernhard Pellens

Gremien

Vorstand

Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner
Universität Zürich/CH

Oliver Bäte (seit 10/2011)
Mitglied des Vorstands,
Allianz SE, München

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang
Ballwieser
Universität München
Schriftleitung zfbf
Herausbergremium des
Kontaktstudiums der zfbf
Managing Editor sbr

Dr. Kurt Bock
Vorsitzender des Vorstands,
BASF SE, Ludwigshafen

Dr. Werner Brandt
Mitglied des Vorstands,
SAP AG, Walldorf
Herausbergremium des
Kontaktstudiums der zfbf

Prof. Dr. Mark Ebers
Universität zu Köln
Arbeitskreisleiter (seit 4/2011)

Dr. Joachim Faber (bis 9/2011)
Mitglied des Vorstands,
Allianz SE, München

Stephan Gemkow
(seit 10/2011)
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Lufthansa AG, Köln

Prof. Dr. Thomas Günther
TU Dresden
Arbeitskreisleiter

Dr. Alan Hippe
Mitglied der Konzernleitung, CFO/CIO,
F. Hoffmann - La Roche AG, Basel/CH

WP StB Prof. Dr. Georg Kämpfer
Mitglied des Vorstands,
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Frankfurt/Main

Joe Kaeser
Mitglied des Vorstands,
Siemens AG, München

Stefan Krause
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Prof. Dr. Bernhard Pellens
Vizepräsident
Ruhr-Universität Bochum
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Universität München
Herausbergremium zfbf
Schriftleitung Kontaktstudium
der zfbf
Herausbergremium sbr

Dr. Marcus Schenck
Schatzmeister
Mitglied des Vorstands,
E.ON AG, Düsseldorf

Prof. Dr. Theo Siegert
Präsident
Geschäftsführender Gesellschafter,
de Haen-Carstanjen & Söhne,
Düsseldorf
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium des
Kontaktstudiums der zfbf
Herausbergremium sbr

Prof. Dr. Caren Sureth
Universität Paderborn

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred
Wagenhofer
Universität Graz/A
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium des
Kontaktstudiums der zfbf
Herausbergremium sbr

Prof. Dr. Dr. h.c. Martin Weber
Universität Mannheim
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Axel v. Werder
Technische Universität Berlin
Arbeitskreisleiter (bis 3/2011)

Beirat

Prof. Dr. Anne d'Arcy
Wirtschaftsuniversität Wien/A
Arbeitskreisleiterin

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus
Backhaus
Universität Münster

Dipl.-Oec. Markus Bazan
BAZAN Berater im Gesundheitswesen,
Witten
Arbeitskreisleiter

Ludger Becker
Bayer AG, Leverkusen
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Clemens Börsig
Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium des
Kontaktstudiums der zfbf
Herausbergremium sbr

Prof. Dr. Ronald W.
Bogaschewsky
Universität Würzburg
Arbeitskreisleiter

Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult.
Walther Busse von Colbe
**Ehrenmitglied der
Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.**
Ruhr-Universität Bochum

Prof. (em.) Dr. Dres. h.c. Adolf
Coenberg
Universität Augsburg

Dr. Andreas Duhr
Deutsche Post AG, Bonn
Arbeitskreisleiter

Norbert Enste
Enste / PCG Asset Management GmbH,
Frankfurt/Main

Dr. Klaus Esser
General Atlantic GmbH, Düsseldorf

Prof. Dr. Thomas M. Fischer
Universität Erlangen-Nürnberg
Arbeitskreisleiter

Günther Fleig
Stuttgart
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Klaus-Peter Franz
Universität Düsseldorf
Arbeitskreisleiter

Prof. (em.) Dr. Dres. h.c. Eduard
Gaugler
Universität Mannheim

Prof. Dr. Günther Gebhardt
Universität Frankfurt/Main
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Karen Gedenk
Universität Hamburg
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium des
Kontaktstudiums der zfbf
Herausbergremium sbr

Prof. Dr. Wolfgang Gerke
Bayerisches Finanz Zentrum e.V.,
München

Prof. Dr. Martin Glaum
Universität Gießen
Arbeitskreisleiter

Thomas Groß
WestLB AG, Düsseldorf
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Edeltraud Günther
TU Dresden
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Axel Haller
Universität Regensburg
Arbeitskreisleiter

WP StB Ulrich M. Harnacke
Deloitte & Touche GmbH WPG,
Düsseldorf
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Manfred Helmus
Universität Wuppertal
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Andreas Herrmann
Universität St. Gallen/CH
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium sbr

Dr. Holger Hildebrandt
Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf & Logistik e.V., Frankfurt/Main
Arbeitskreisleiter

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg Universität Mannheim	Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks MMI Merger Management Institut gGmbH, München Arbeitskreisleiter	Hans Walther Reiners BASF SE, Ludwigshafen Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Erik Theissen Universität Mannheim Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr
Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth IPRI - International Performance Research Institute gGmbH, Stuttgart Arbeitskreisleiter	Dr. Helmut Mansch München Arbeitskreisleiter	Dr. Karl Reinitzhuber mfi management für immobilien AG Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Marliese Uhrig-Homburg Karlsruher Institut für Technologie Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr
Dr. Christoph Hütten SAP AG, Walldorf Arbeitskreisleiter	Prof. Ernst Maug, Ph.D. Universität Mannheim Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	WP StB Rudolf X. Ruter Stuttgart Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Günter Vogelsang Düsseldorf
Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Otto Helmut Jacobs Universität Mannheim	Prof. Dr. Reinhard Meckl Universität Bayreuth Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Wolfram Scheffler Universität Erlangen-Nürnberg Arbeitskreisleiter	Dr. Marcell Vollmer SAP AG, Walldorf Arbeitskreisleiter
Dr. Klaus Kaiser Süwag Energie AG, Frankfurt/Main Arbeitskreisleiter	Prof. h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelman Essen	Ina Schlie SAP AG, Walldorf Arbeitskreisleiterin	Prof. Dr. Dieter Wagner Universität Potsdam Arbeitskreisleiter
Prof. Dr. Stephan Kaiser Universität der Bundeswehr München Arbeitskreisleiter	Dipl.-Vw. Christoph Müller EnBW Trading GmbH, Karlsruhe Arbeitskreisleiter	Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Dieter Schneider Ehrenmitglied der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Ruhr-Universität Bochum	Dr. Markus Warncke Villeroy & Boch AG, Mettlach Arbeitskreisleiter
Prof. Dr. Lutz Kaufmann WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Martin Natter Universität Frankfurt/Main Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	Martin Schomaker R. Stahl AG, Waldenburg Arbeitskreisleiter	Prof. Rolf Windmüller Bad Homburg
Dr. Angelika Kolb-Teliëbs K-T Innovation, Lüdenscheid Arbeitskreisleiterin	Heinz-Joachim Neubürger London/UK	Prof. Dr. Ulrich Schreiber Universität Mannheim Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	Lars Wöbcke Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/Main Arbeitskreisleiter
Prof. (em.) Dr. Dres. h.c. Richard Köhler Universität zu Köln	Prof. Dr. Stephan Paul Ruhr-Universität Bochum Arbeitskreisleiter	Dr. Marco Schröter Nokia Siemens Networks, München Arbeitskreisleiter	
Prof. Dr. Hans Koller Universität der Bundeswehr Hamburg Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Burkhard Pedell Universität Stuttgart Arbeitskreisleiter	Prof. (em.) Dr. Günter Sieben Universität zu Köln	
Martin Krebs ING-DiBa AG, Frankfurt/Main Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Andreas Pffingsten Universität Münster Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Hermann Simon Simon - Kucher & Partners, Bonn	
Prof. Dr. Ludwig Kuntz Universität zu Köln Arbeitskreisleiter	Prof. (em.) Dr. Wulff Plinke European School of Management and Technology (ESMT), Berlin Herausgebergremium des Kontaktstudiums der zfbf	Prof. Dr. Martin Spann Universität München Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	
Prof. Dr. Kurt J. Lauk Globe Capital Partners GmbH, Stuttgart	Prof. Dr. Thorsten Posselt Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa, Leipzig Arbeitskreisleiter	Dr. Heinz-Gerd Stein Dinslaken	
Dr. Ursula Lipowsky Swiss Re Germany AG, Unterföhring Arbeitskreisleiterin			

Mitglieder der Arbeitskreise

Vorstand der Schmalenbach-Stiftung

Prof. Dr. Clemens Börsig
Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Dr. Wolfgang Colberg
Mitglied des Vorstands,
Evonik Industries AG, Essen

Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Universität München

Prof. Dr. Frank Richter
Schatzmeister
Vorsitzender des Vorstands,
Duravit AG, Hornberg

Prof. Dr. Theo Siebert
Vorsitzender des Vorstands
Geschäftsführender Gesellschafter,
de Haen-Carstanjen & Söhne,
Düsseldorf

Baubetriebswirtschaft

Bays, Wolfgang R.
Brune Consulting GmbH

Derks, Dr. Karsten
SPITZKE AG

Geyer, Dr. Andreas
Zentralverband des Deutschen
Baugewerbes e.V.

Gralla, Prof. Dr. Mike
TU Dortmund

Helmus, Prof. Dr. Manfred
Universität Wuppertal

Jacob, Prof. Dr.-Ing. Dieter
TU Freiberg

Kern, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c.
Werner

Krauß, Thorsten
KRAUSS Baugesellschaft mbH Berlin

Martin, Dieter F.
Umwelttechnik und Wasserbau GmbH

Neßeler, Joachim
nesseler grünzig bau gmbh

Oepen, Prof. Dr. Ralf-Peter
BWI-Bau GmbH

Pfnür, Prof. Dr. Andreas
TU Darmstadt

Racky, Prof. Dr. Peter
Universität Kassel

Refisch, Prof. Dr. Bruno

Reinitzhuber, Dr. Karl
mfi management für immobilien AG

Scharmann, Rolf
Johann Augel Bauunternehmung GmbH

Schiereck, Prof. Dr. Dirk
TU Darmstadt

Schiffers, Prof. Dr. Karl-Heinz
Prof. Schiffers BauConsult GmbH &
Co. KG

Schmiege, Andreas
Torkret AG

Tesche, Dr. Alexander
Ed. Züblin AG

Zahn, Hans-Joachim
PORR Deutschland GmbH

Zimmermann, Prof. Dr.-Ing.
Josef
TU München

Einkauf und Logistik

Apitzsch, Hannes
Siemens AG

Bloech, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c.
Jürgen
Universität Göttingen

Bogaschewsky, Prof. Dr.
Ronald W.
Universität Würzburg

Eßig, Prof. Dr. Michael
Universität der Bundeswehr München

Fröhlich, Prof. Dr. Elisabeth
Cologne Business School (CBS), Köln

Grobosch, Dr. Silvius
ThyssenKrupp AG

Härtel, Frank
Bayer HealthCare AG

Hildebrandt, Dr. Holger
BME Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V.

Kleeberg, Dr. Lars
K+S AG

Lasch, Prof. Dr. Rainer
TU Dresden

Lumbe, Hans-Joachim
BME Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V.

Neumann, Norbert
Robert Bosch GmbH

Pfohl, Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-
Christian
TU Darmstadt

Reinelt, Dr. Günther R.
Miele & Cie. KG

Saalmann, Klaus
Daimler AG

Stannek, Dr. Guido

Stölzle, Prof. Dr. Wolfgang
Universität St. Gallen/CH

Wiedmann, Horst
ZF Friedrichshafen AG

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

Baetge, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c.
Jörg
Universität Münster

Bassen, Prof. Dr. Alexander
Universität Hamburg

Busch, Dr. Roland
Deutsche Lufthansa AG

Cauers, Dipl.-Kfm. Lutz
Deutsche Bahn AG

D'Arcy, Prof. Dr. Anne
Wirtschaftsuniversität Wien/A

Erdmann, Dr. Mark-Ken
Bertelsmann AG

Ernst, Prof. Dr. Edgar
Deutsche Prüfstelle für Rechnungs-
legung DPR e.V.

Harnacke, Dipl.-Kfm. WP StB
Ulrich M.
Deloitte & Touche GmbH WPG

Henke, Prof. Dr. Michael
EBS European Business School gGmbH

Hucke, Prof. Dr. Anja
Universität Rostock

Hülsberg, WP StB Dr. Frank M.
KPMG AG Wirtschaftsprüfung-
gesellschaft

Jasper, Frank
Siemens AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Jung, Dr. Udo
The Boston Consulting Group GmbH

Kampruwen, Ulf
USG People Germany GmbH

Kirsch, Prof. Dr. Hans-Jürgen
Universität Münster

Knoll, Dr. Thomas
Deutsche Telekom AG

Köhler, Prof. Dr. Annette G.
Universität Duisburg-Essen

Loos, Dipl.-Oec. Wolf-Dieter
Loos & Co. KG

Lück, WP StB Prof. (em.) Dr.
Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang

Marten, Prof. Dr. Kai-Uwe
Universität Ulm

Merkt, Prof. Dr. Hanno
Universität Freiburg

MiBler, Dipl.-Kfm. Peter
Deutsche Post AG

Mochty, Prof. Dr. Ludwig
Universität Duisburg-Essen

Münzenberg, RA Dr. Thomas
RAe Dr. Booz Dr. Münzenberg

Piepenburg, RA vBP Horst
Piepenburg & Gerling Rechtsanwalts-
kanzlei

Poll, RA WP StB Prof. Dr. Jens
RöverBrönner GmbH & Co. KG WPG
StBG

Schoppen, Dr. Willi
Spencer Stuart

Trummer, Ruprecht
Business & Finance Consulting Services
GmbH

Warncke, Dr. Markus
Villeroy & Boch AG

Externe Unternehmens- rechnung

Baetge, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c.
Jörg
Universität Münster

Ballwieser, Prof. Dr. Dr. h.c.
Wolfgang
Universität München

Bartölke, Dr. Ingrun-Ulla
Volkswagen AG

Busse von Colbe, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c. mult. Walther
Ruhr-Universität Bochum

Coenenberg, Prof. (em.) Dr.
Dres. h.c. Adolf G.
Universität Augsburg

Dinger, Josef
Senior Vice President
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA

Edelmann, Martin

Funk, Rolf
Bayer AG

Gebhardt, Henning
DWS Investment GmbH

Haller, Prof. Dr. Axel
Universität Regensburg

Hayn, WP Prof. Dr. Sven
Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft

Hense, Dr. Heinz Hermann
ThyssenKrupp AG

Hütten, Dr. Christoph
SAP AG

Kayser, WP StB Harald
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Köster, Dr. Harald
Henkel AG & Co. KGaA

Köthner, Robert
Daimler AG

Maisondieu, Dr. Guillaume
Deutsche Telekom AG

MiBler, Peter
Deutsche Post AG

Pellens, Prof. Dr. Bernhard
Ruhr-Universität Bochum

Reinke, WP StB Dipl.-Kfm.
Rüdiger
Röförs RP AG WPG

Riedel, Fred
RWE AG

Rupp, WP Prof. Dr. Reinhard
FALK GmbH & Co. KG

Sachs, Harald
METRO AG

Sawazki, Dr. Wolfgang
Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA

Schmitz, Dr. Jochen
Siemens AG

Schruff, WP Prof. Dr. Wienand
KPMG AG Wirtschaftsprüfung-
gesellschaft

Wilhelm, Michael C.
E.ON AG

Wittig, Dr. Thomas
BMW AG

Wüstemann, Prof. Dr. Jens
Universität Mannheim

Finanzierung

Balzer, Prof. Dr. Hermann
FH Aachen

Brinker, Bernd
Evonik Industries AG

Coenen, Dr. Markus
RWE AG

Diel, Steffen
SAP AG

Empelmann, Thomas
ThyssenKrupp AG

Eschmann, Roland
BE Investment-Partners GmbH

Frings, Thomas
Celesio AG

Gann, Dr. Jochen
Boehringer Ingelheim GmbH

Haaß, Dr. Jan
Freudenberg & Co. KG

Himmelsbach, Jürgen
TÜV Nord AG

Husmann, Dr. Christoph
HOCHTIEF AG

Lutz, Frank H.
MAN SE

Mehring-Schlegel, Georg W.
METRO AG

Paul, Prof. Dr. Stephan
Ruhr-Universität Bochum

Paul, Prof. Dr. Walter

Pruss, WP StB Roland
PTG Treuhand und Revision GmbH WPG

Reuter, Dr. Michael
Henkel AG & Co. KGaA

Schäfer, Kurt E.
Daimler AG

Schrickel, Kai
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH

Schröter, Dr. Marco
Nokia Siemens Networks

Schweitzer, Dr. Roger
Bertelsmann AG

Volpert, Dr. Verena
E.ON AG

Finanzierungsrechnung

Biendarra, Dr. Guido
Siemens AG

Busse von Colbe, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c. mult. Walther
Ruhr-Universität Bochum

Daske, Prof. Dr. Holger
Universität Mannheim

Mitglieder der Arbeitskreise

Dunse, Arnd
TUI AG

Fischer, Prof. Dr. Thomas
Michael
Universität Erlangen-Nürnberg

Gebhardt, Prof. Dr. Günther
Universität Frankfurt/Main

Hickel, Gregor
Daimler AG

Kreher, Dr. Markus
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kreitmair, Dr. Sven
UniCredit Bank AG

Löw, Prof. Dr. Edgar
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Mansch, Dr. Helmut

Park, Dr. Peter
MAN Diesel & Turbo SE

Rode, Stephan
Deutsche Post AG

Schultze, Prof. Dr. Wolfgang
Universität Augsburg

Späth, WP StB Eckhard
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Starp, Dr. Wolf-Dieter
BASF SE

Steiner, Prof. Dr. Manfred
Universität Augsburg

Viethen, Dr. Heinz W.
RWTH Aachen

Wagenhofer, Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred
Universität Graz/A

Wysocki, WP StB Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Klaus v.

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Finke, Dr. Norbert
Evonik Degussa GmbH

Fischer, Prof. Dr. Joachim
Universität Paderborn

Hahn, Prof. Dr. Axel
Universität Oldenburg

Hirte, Dr. Jürgen
DJH Consulting

Kästel, Prof. Dr. Walter
FH Heilbronn

Kolb-Telieps, Dr. Angelika
K-T Innovation

Koller, Prof. Dr. Hans
Universität der Bundeswehr Hamburg

Lange, Dr. Ulrich
Chance4Change GmbH & Co. KG

Schaub, Dr. Berthold
ABB AG

Stüben, Peter Michael
Bayer Pharma AG

Trummer, Georg
Siemens AG

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Castedello, WP StB Dr. Marc
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Diesch, WP StB Andreas
RöfIs RP AG WPG

Duhr, Dr. Andreas
Deutsche Post DHL

Erdmann, Dr. Mark-Ken
Bertelsmann AG

Ernstberger, Prof. Dr. Jürgen
Ruhr-Universität Bochum

Fischer, Prof. Dr. Thomas Michael
Universität Erlangen-Nürnberg

Fülbier, StB Prof. Dr. Rolf Uwe
Universität Bayreuth

Günther, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Haller, Prof. Dr. Axel
Universität Regensburg

Keitz, Prof. Dr. Isabel v.
FH Münster

Knoche, Klaus
METRO AG

Köster, Dr. Harald
Henkel AG & Co. KGaA

Möller, Prof. Dr. Hans Peter
RWTH Aachen

Möller, Prof. Dr. Klaus
Universität St. Gallen/CH

Paa, Christian
Deutsche Telekom AG

Petzoldt, Frank
ThyssenKrupp AG

Reuter, Dr. Michael
Franz Haniel & Cie. GmbH

Reuther, Frank
Freudenberg & Co. KG

Schloemer, Dr. Martin
Bayer AG

Schwedler, Kristina
Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V.

Uhlig, Astrid
SAP AG

Wiedemann, Dr. Florian
Duff & Phelps

Zülch, Prof. Dr. Henning
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Integrationsmanagement für neue Produkte

Bayer, Reinhard
Daimler AG

Brandstetter, Thomas
Daimler AG

Corsten, Prof. Dr. Hans
Universität Kaiserslautern

Dambrowski, Dr. Jürgen
2D Holding GmbH

Ernst, Prof. Dr. Holger
WHU - Otto Beisheim School of Management

Feig, Günther

Gleich, Prof. Dr. Ronald
EBS European Business School gGmbH

Harries, Axel
Mercedes Benz-Consult Graz GmbH

Hebel, Robert
CT Imaging GmbH

Helm, Prof. Dr. Roland
Universität Regensburg

Horváth, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Péter
IPRI - Int. Performance Research Institute gGmbH

Kitzelmann, Volker
Dieffenbacher GmbH & Co. KG

Möller, Prof. Dr. Klaus
Universität St. Gallen/CH

Pfohl, Dr. Markus
Pfohl Maschinen- und Anlagenbau GmbH & Co. KG

Reiß, Prof. Dr. Michael
Universität Stuttgart

Rückert, Jens
Audi AG

Schick, Michael
Rösler & Schick Patentanwälte

Seidenschwarz, Prof. Dr. Werner
Seidenschwarz & Comp. GmbH

Seiter, Dr. Mischa
IPRI - Int. Performance Research Institute gGmbH

Mitglieder der Arbeitskreise

Weissenberger, Stefan

Wilken, Prof. Dr. Harald

Zahn, Prof. (em.) Dr. Erich
Graduate School of Excellence advanced
Manufacturing Engineering

Zimmermann, Dr. Volker
Voith AG

Integrierte Unternehmens- planung

Blome, Dr. Marcus
Franz Haniel & Cie. GmbH

Buske, Dr. Andreas
Zwiesel Kristallglas AG

Deprez, Francis
Detecon International GmbH

Feurer, Dr. Rainer
BMW AG

Frewer, Thomas
BP Europe SE

Grünert, Dr. Lars
TRUMPF Laser GmbH + Co. KG

Hagen, Wolfgang
BASF SE

Hungenberg, Prof. Dr. Harald
Universität Erlangen-Nürnberg

Kaufmann, Prof. Dr. Lutz
WHU - Otto Beisheim School of
Management

Krause, Frank
Vodafone Hungary

Kreuzer, Dr. Peter,
Robert Bosch GmbH

Liedl, Dr. Reinhard,
Steria Mummert Consulting AG

Mirow, Prof. Dr. Michael

Niehusmann, Stefan
RWE IT GmbH

Rudolph, Harald
Daimler AG

Schneider, Dr. Michael
FTE automotive GmbH

Schneider, Steffen
JENOPTIK AG

Schweisel, Ralf
DB Mobility Logistics AG

Seiler, Wolfram
Siemens AG

Steiners, Dr. Daniel
Bayer AG

Steinke, Karl-Heinz
Deutsche Lufthansa AG

Tourneau, Dr. Alexander
Deutscher Ring Lebensversicherungs-AG

Unterharnscheidt, Norbert
Sinosol AG

Vogt, Dr. Matthias
Merz GmbH & Co. KGaA

Walde, Andreas
B. Braun Melsungen AG

Wulf, Prof. Dr. Torsten
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Zwicker, Prof. Dr. Eckart
TU Berlin

Internes Rechnungswesen

Bosch, Dr. Harald
Robert Bosch GmbH

Franz, Prof. Dr. Klaus-Peter
Universität Düsseldorf

Frisch, Thomas
Wilh. Werhahn KG

Kaiser, Dr. Klaus
RheinEnergie AG

Kajüter, Prof. Dr. Peter
Universität Münster

Meyer, Dr. Herbert
AbschlussprüferAufsichtskommission

Pfaff, Prof. Dr. Dieter
Universität Zürich/CH

Plaschke, Dr. Frank
The Boston Consulting Group GmbH

Riezler, Dr. Stephan
STEAG GmbH

Sawalsky, Dr. Ralph
Volkswagen AG

Schmithausen, Lambert
BASF SE

Troßmann, Prof. Dr. Ernst
Universität Hohenheim

Velthuis, Prof. Dr. Louis
Universität Mainz

Währisch, Dr. Michael
ThyssenKrupp Access Holding GmbH

Weißberger, Prof. Dr. Barbara
Universität Gießen

Winkler, Dr. Carsten
WaveScape Technologies GmbH

Marketing

Esch, Prof. Dr. Franz-Rudolf
EBS European Business School gGmbH

Felten, Jean-Baptiste
Felten & Compagnie AG

Gedenk, Prof. Dr. Karen
Universität Hamburg

Hermann, Dr. Steffen
TNS Infratest GmbH

Hildebrandt, Prof. Dr. Lutz
Humboldt-Universität zu Berlin

Isenberg, Stephan
Delbrück Bethmann Maffei AG

Kirchgeorg, Prof. Dr. Manfred
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Langner, Prof. Dr. Tobias
Universität Wuppertal

Müller-Hagedorn, Prof. (em.)
Dr. Lothar
Universität zu Köln

Peters, Andreas
Nestlé Deutschland AG

Posselt, Prof. Dr. Thorsten
Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und
Osteuropa

Radic, Prof. Dr. Dubravko
Universität Leipzig

Reeb, Dr. Marianne
Daimler AG

Rissel, Walther
Commerzielle Kommunikation

Schade, Prof. Dr. Christian
Humboldt-Universität zu Berlin

Schott, Prof. Dr. Eberhard
FH Aschaffenburg

Steul-Fischer, Prof. Dr. Martina
Universität Erlangen-Nürnberg

Wöbcke, Lars
Nestlé Deutschland AG

Mergers & Acquisitions

Baur, Dr. Wolfgang
Competence Call Center

Brink, Jürgen
brink.corporate.development GmbH

Caumanns, Jörn
Bertelsmann AG

Ehle, Thorsten
Georgsmarienhütte Holding GmbH

Fischer, Dr. Lars
ZF Friedrichshafen AG

Fruth, Thomas
Osram AG

Gorkisch, Sönke
KSB Shanghai Pump Co., Ltd.

Griesser, Stefan
Deutsche Bank AG

Gros, Dr. Stefan
Futurus GmbH

Mitglieder der Arbeitskreise

Grünitz-Post, Swen
Drägerwerk AG & Co. KGaA

Köhler, Christian
Schott AG

Linke, Andrea
J.M. Voith GmbH & Co. Beteiligungen KG

Lucks, Prof. Dr.-Ing. Kai
MMI Merger Management Institut
gGmbH

Meckl, Prof. Dr. Reinhard
Universität Bayreuth

Menke, Dr. Ulrich
Diehl Stiftung & Co. KG

Möller, Ingo H.
Raudnitz Unternehmensgruppe

Pätzold, Arno
Augusta Technologies AG

Possmeier, Dr. Frank
E.ON International Energy

Reiter, Dr. Stephan
TÜV Süd

Rittgen, Frank
Bayer AG

Sellmann, Jörg
JBS Consult

Simon, André
Lanxess AG

Sodeik, Dr. Nicole
Freudenberg & Co.

Stolzenburg, Andreas
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte
GmbH

Stücke, Hubert
Nestlé Deutschland AG

Weiler, Dr. Axel
Franz Haniel & Cie. GmbH

Wissel, Dr. Harald
Robert Bosch GmbH

Zügel, Dr. Johannes LLM.
EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Nachhaltige Unternehmensführung

Bassen, Prof. Dr. Alexander
Universität Hamburg

Brandt, Christopher
Climate Concept Foundation

Buhlmann, Hans-Martin
Vereinigung Institutionelle Privat-
anleger e.V.

Bukenberger, Klaus M.
Corporate Governance Consulting GmbH

Ganse, Joachim
KPMG AG Wirtschaftsprüfungs-
gesellschaft

Grüninger, Prof. Dr. Stephan
HTWG Konstanz

Günther, Prof. Dr. Edeltraud
TU Dresden

Günther, Klaus
Günther GmbH & Co. KG

Habisch, Prof. Dr. André
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt

Hampel, Volker
Deutsches Institut für interne Revision e.V.

Hemel, Prof. Dr. Dr. Ulrich
Strategie und Wert Beratungs- und
Beteiligungs-GmbH

Jastrob, Olaf
Unternehmensberatung Jastrob Ltd.
& Co. KG

Jostmann, Dr. Thomas
Evonik Industries AG

Kleinert, Prof. Dr. h.c. Matthias
Celesio AG

Labbé, Prof. Dr. Marcus
Labbé & Cie. GmbH

Maucher, Dr. h.c. mult. Helmut O.
Nestlé Deutschland AG

Mittelbach, Dr. Klaus
Zentralverband Elektrotechnik- und
Elektronikindustrie e.V.

Rabe von Pappenheim, Jörg
Datev eG

Ruter, WP StB Rudolf X.

Scheunemann, Wolfgang
dokeo GmbH

Schwalbach, Prof. Dr. Joachim
Humboldt-Universität zu Berlin

Schweizer, Rosely
Dr. August Oetker KG

Sommer, Florian
Union Investment Privatfonds GmbH

Streubig, Andreas
Otto GmbH & Co. KG

Suchanek, Prof. Dr. Andreas
Handelshochschule Leipzig gGmbH

von Hauenschild, Caspar
Transparency International
Deutschland e.V.

Ökonomie im Gesundheitswesen

Baum, Sebastian
Universitätsklinikum Köln

Bazan, Markus
BAZAN Berater im Gesundheitswesen

Becker, Gerhard
Klinikum Darmstadt GmbH

Biller, Dr. Martin
Josephs-Hospital Warendorf

Defren, Horst
Kliniken Essen-Mitte Knappschaft
gGmbH

Fließ, Prof. Dr. Sabine
Fernuniversität Hagen

Große-Kracht, Martin
ATEGRIS GmbH

Klimpe, RA Detlef
Leinen & Derichs Anwaltssozietät

Kuntz, Prof. Dr. Ludwig
Universität zu Köln

Mehnert, Dorothy
Kassenärztliche Bundesvereinigung

Metzger, Dr. Georg
Maximilians-Augenklinik gGmbH

Moos, Prof. Dr. Gabriele
FH Koblenz, RheinAhrCampus Remagen

Ostwald, Gerhard F.
Unternehmensberatung im Gesund-
heitswesen

Pauletzki, Prof. Dr. Jürgen

Petri, Dr. Michael
Dr. Petri Hospital Consulting GmbH

Röhrig, Dr. Richard
Alice-Hospital Darmstadt

Rupprecht, Christoph J.
AOK Rheinland/Hamburg -
Die Gesundheitskasse

Schillhorn, Dr. Kerrin
Mütze Korsch Rechtsanwalts-
gesellschaft mbH

Schmitz, Dr. Ralf Michael
Klinikum Stuttgart

Schmitz, Prof. Dr. Harald
HCMi GmbH

Schröder, Regina Wencke Dr.
Universität Bozen/I

Schwilk, PD Dr. Bernhard
Märkische Kliniken GmbH

Stein, Martin
Hospitalvereinigung St. Marien GmbH

Uick, Silvan
sinopsis AG

Warweg, Sebastian
C3 Kliniken Holding GmbH

Wittler, Andreas
NRW Bank

Organisation

Adams, Sabine
Deutsche Lufthansa AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Becker, Ludger
Bayer AG

Brüggemann, Marco
Deutsche Post DHL

Ebers, Prof. Dr. Mark
Universität zu Köln

Frost, Prof. Dr. Jetta
Universität Hamburg

Graf von Büdingen, Georg
E.ON Energie AG

Grundeis, Prof. Dr. Jens
GoBS HS für Wirtschaft und
Verwaltung gGmbH

Heppler, Dr. Karsten
Deutsche Telekom AG

Michels, Thomas
AXA Krankenversicherung AG

Pfützinger, Jens
Volkswagen AG

Reihlen, Prof. Dr. Markus
Leuphana University of Lüneburg

Ritter, Martin
Deutsche Bahn AG

Schäffer, Dr. Michael
Siemens AG

Schewe, Prof. Dr. Gerhard
Universität Münster

Senghas, Otto
IBM Deutschland Management &
Business Support GmbH

Stöber, Harald
Vodafone D2 GmbH

Vetter, Dr. Thomas
SAP AG

Wolf, Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim
Universität zu Kiel

Zorbach, Reiner
Allianz Deutschland AG

Personalmanagement

Ackermann, Prof. (em.) Dr.
Karl-Friedrich
ISPA consult GmbH

Becker, Prof. Dr. Manfred
Universität Halle-Wittenberg

Doyé, Prof. Dr. Thomas
Hochschule Ingolstadt

Hoffmann, Joachim
BMW AG

Hummel, Prof. Dr. Thomas R.
FH Fulda

Lang, Prof. Dr. Rainhardt
TU Chemnitz

Löhr, Dr. Albrecht
Commerzbank AG

Mandewirth, Dr. Sven Oliver
Droege & Comp. GmbH

Mitlacher, Prof. Dr. Lars
DHWB Duale Hochschule
Baden-Württemberg

Rautenberg, Markus
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH

Singer, Joachim
SAP Deutschland AG & Co. KG

Speck, Prof. Dr. Peter
Festo AG & Co. KG

Wagner, Prof. Dr. Dieter
Universität Potsdam

Westedt, Volker
DB Schenker Rail Deutschland AG

Regulierung in Netzindustrien

Abegg, Peter
Deutsche Bahn AG

Bergmann, Dr. Jörg
Open Grid Europe GmbH

Beyer, Dr. Sven
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Brunekreeft, Prof. Dr. Gert
Jacobs University Bremen

Fetzer, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Franz, Dr. Oliver
RWE AG

Freier, Sebastian
Thüga AG

Friedl, Prof. Dr. Gunther
TU München

Hachmeister, Prof. Dr. Dirk
Universität Hohenheim

Hadré, Stefan
Vattenfall Europe Netzservice GmbH

Kopf, Wolfgang
Deutsche Telekom AG

Krancke, Dr. Jan
Deutsche Telekom AG

Kreher, Dr. Markus
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kretschmer, Prof. Dr. Tobias
Universität München

Küpper, Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich
Universität München

Maschke, Walter
Deutsche Post AG

Meyne, Dr. Ilka
Deutsche Post AG

Miram, Frank
Deutsche Bahn AG

Müller, Christoph
EnBW Trading GmbH

Pedell, Prof. Dr. Burkhard
Universität Stuttgart

Schäffner, Dr. Daniel
Open Grid Europe GmbH

Retail Banking

Folz, Dr. Roland
Deutsche Bank Privat- & Geschäftskunden AG

Inderst, Prof. Dr. Roman
Universität Frankfurt/Main

Klein, Reinhard
Hamburger Sparkasse

Krebs, Martin
ING-DiBa AG

Kröner, Matthias
Fidor Bank AG

Meyer, Dr. Michael
Deutsche Postbank AG

Meyer zu Drewers, Thomas
ComStage (Commerzbank AG)

Mohr, Mirjam
Interhyp AG

Nöth, Prof. Dr. Markus
Universität Hamburg

Rudolf, Prof. Dr. Markus
WHU - Otto Beisheim School of
Management

Schroeder-Wildberg, Dr. Uwe
MLP AG

Weber, Prof. Dr. Dr. h.c. Martin
Universität Mannheim

Shared Services

Bauß, Joachim
Deutsche Telekom AG

Braun, Tamara
SAP AG

Dornbusch, Dr. Daniel
BASF SE

Durst, Mareike
MAN SE

Fischer, Prof. Dr. Thomas M.
Universität Erlangen-Nürnberg

Mitglieder der Arbeitskreise

Gleich, Prof. Dr. Ronald
EBS European Business School gGmbH

Gutsche, Felix
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH
& Co. KG

Kajüter, Prof. Dr. Peter
Universität Münster

Keuper, Prof. Dr. Frank
School of Management and Innovation,
Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH

Laux, Thomas
Merck Shared Services Europe GmbH

Lueg, Kai-Eberhard
Siemens AG

Möblang, Dr. Angelo
Fresenius Medical Care North America

Musiolik, Wolfgang
Daimler AG

Röder, Stefan
School of Management and Innovation,
Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH

Sánchez Garcia, Javier
ThyssenKrupp Business Services GmbH

Schneider, Dr. Ralf
Allianz Managed Operations & Services SE

Schwemmlé, Edgar
TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH
+ Co. KG

Stein, Martin
Hospitalvereinigung St. Marien GmbH

Steuernagel, Martin
Deutsche Lufthansa AG

Tebbe, Stefanie
Deutsche Postbank AG

Troßbach, Stefan
Bertelsmann Accounting Services GmbH

Vollmer, Dr. Marcell
SAP AG

Vornholt, Andre
Daimler AG

Steuern

Baumgärtel, Dr. Martina
Allianz SE

Bier, Bernd-Peter
Bayer AG

Blumenberg, StB Prof. Dr. Jens
Linklaters LLP

Brödel, Michael
METRO AG

Cazonelli, Dieter
Deutsche Telekom AG

Esterer, StB Fritz
WTS Group AG Steuerberatungs-
gesellschaft

Fechner, RA Dr. Ulrich
Profunda Verwaltungs-GmbH

Förster, StB Prof. Dr. Guido
Universität Düsseldorf

Haiß, StB Dr. Ulrich
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Herzig, WP StB Prof. Dr.
Norbert
Universität zu Köln

Jonas, Bernd
ThyssenKrupp AG

Köhler, Prof. Dr. Stefan
Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft

Kröner, Dr. Michael
Deutsche Bank AG

Montag, Heinrich
E.ON AG

Rödter, WP StB Prof. Dr.
Thomas
Flick Gocke Schaumburg

Scheffler, Prof. Dr. Wolfram
Universität Erlangen-Nürnberg

Schlie, Ina
SAP AG

Schmidt-Fehrenbacher, Volker
Vodafone Holding GmbH

Spengel, Prof. Dr. Christoph
Universität Mannheim

Watrin, StB Prof. Dr. Christoph
Universität Münster

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Bluhm, Dr. Christian
FMS Wertmanagement AöR

Börner, Prof. Dr. Christoph J.
Universität Düsseldorf

Boße, Werner
Stadtsparkasse Düsseldorf

Brettschneider, Holger
Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG

Ecke, Dr. Matthias
SEB AG

Franke, Prof. Dr. Dr. h.c. Günter
Universität Konstanz

Friedl, Prof. Dr. Gunther
TU München

Goebel, Dr. Ralf
Deutscher Sparkassen- und
Giroverband e.V.

Groß, Thomas
WestLB AG

Hagen, Paul
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

Hartmann-Wendels, Prof. Dr.
Thomas
Universität zu Köln

Johanning, Lutz Prof. Dr.
WHU - Otto Beisheim School of
Management

Knippschild, Dr. Martin
DZ BANK AG

Krebber, Dr. Markus
Commerzbank AG

Krob, Bernhard
Bundesverband der Deutschen Volks-
banken und Raiffeisenbanken e.V.

Löw, Prof. Dr. Edgar
Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft

Merz, Albrecht
DZ BANK AG

Olearius, Dr. Christian
M.M.Warburg & Co. KGaA

Ortner, Reinhard
Erste Group Bank AG

Penzel, Prof. Dr. Hans-Gert
ibi research an der Universität
Regensburg GmbH

Pfingsten, Prof. Dr. Andreas
Universität Münster

Ricken, Dr. Christian
Deutsche Bank AG

Rudolph, Prof. Dr. Bernd
Universität München

Wahrenburg, Prof. Dr. Mark
Universität Frankfurt/Main

Weber, Prof. Dr. Dr. h.c. Martin
Universität Mannheim

Unternehmensführung

Arnoldussen, Dr. Ludger
Münchener Rückversicherungs-
Gesellschaft AG

Höhn, Manfred
Holopack Verpackungstechnik GmbH

Kaiser, Prof. Dr. Stephan
Universität der Bundeswehr München

Kastner, Rudolf
EGT AG

Komp, Peter
Ernstmeier GmbH & Co Verwaltungs KG

Krcmar, Prof. Dr. Helmut
TU München

Lipowsky, Dr. Ursula
Swiss Re Europe S.A.

Motte, Frank
Motte Consult AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Oelert, Dr. Jochen
ThyssenKrupp AG

Oleownik, Dr. Sven
Deloitte & Touche Corporate Finance
GmbH

Ringlstetter, Prof. Dr. Max
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt

Tilebein, Prof. Dr. Meike
Universität Stuttgart

Trux, Dr. Walter R.
Erbato GmbH

Volk, Dr. Gerrit
Bundesnetzagentur

Waldraff, Prof. Dr. Andreas
UBFB GmbH

Weller von Ahlefeld, Christian

Winter, Prof. Dr. Stefan
Ruhr-Universität Bochum

Wittmann, Peter
SAPHIR Kompetenz GmbH

Zahn, Prof. (em.) Dr. Erich
Graduate School of Excellence advanced
Manufacturing Engineering

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Düsedau, Dr. Dieter
McKinsey & Company, Inc.

Eckhardt, Dr. Axel
Montagu Private Equity

Frank, Dr. Stefan
Deutsche Bank AG

Frankenberg, Dr. Peter
E.ON Ruhrgas AG

Gerybadze, Prof. Dr. Alexander
Universität Hohenheim

Glaum, Prof. Dr. Martin
Universität Gießen

Hanen, Dr. Georg
Bosch Rexroth AG

Hommel, Prof. Ph.D. Ulrich
EBS European Business School gGmbH

Huttschenreuter, Prof. Dr.
Thomas
WHU - Otto Beisheim School of
Management

Jung, Dr. Helga
Allianz SE

Kiel-Dixon, Dipl.-Vw. Ursula
ThyssenKrupp Academy GmbH

Knapp, Dipl.-Vw. Pamela
GfK SE

Krämer, Dr. Konstantin
SGL Carbon SE

Liedl, Dr. Reinhard
Steria Mummert Consulting AG

Lindenberg, Frank
Daimler AG

Moscho, Dr. Alexander
Bayer AG

Radon, Renate
Cappemini Deutschland GmbH

Reiners, Hans Walther
BASF SE

Retzlaff, Thomas Henry
Mithril GmbH

Satzger, Prof. Dr. Gerhard
IBM Deutschland GmbH

Schmidt, Dr. Yorck
Lenze SE

Scholich, WP StB Martin
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Seiler, Wolfram
Siemens AG

Thomaschewski, Prof. Dr. Dieter
FH Ludwigshafen

Völker, Harald
TRUMPF GmbH + Co. KG

Wilhelm, Harald
Airbus S.A.S.

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Cappell, Jürgen
UVEX SPORTS Group GmbH & Co. KG

Dippold, Thomas
Semikron Elektronik GmbH & Co. KG

Feichtmair, Prof. Dr. Sebastian
Duale Hochschule Baden-Württemberg

Grassinger, Simon
Adolf Föhl GmbH & Co. KG

Günther, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Gutekunst, Alfred
Rudolf Wöhrl AG

Hentschel, Norbert
Miltenyi Biotec GmbH

Honold, Prof. Dr. Dirk
Hochschule Nürnberg

Jacoby, Ralph
Jacoby & Cie. AG

Kriegbaum-Kling, Dr. Catharina
TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH
+ Co. KG

Pfizenmayer, Ralf
Ebner Stolz Mönning Bachem
Unternehmensberatung GmbH

Schomaker, Martin
R. Stahl AG

Tiedemann, Dr. Rüdiger
TechnikService 24 GmbH & Co. KG

Unzeitig, Eduard
AutoBank AG

Weber, Dr. Sebastian
R. Stahl HMI Systems GmbH

Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (SG)

Präsidium

Professor Dr. Theo Siegert

Professor Dr. Bernhard Pellens

Geschäftsführung

Dr. Maria Engels

Dr. Simone Bender

Geschäftsstelle

Bunzlauer Str. 1, 50858 Köln

Telefon: +49 (0) 2234/48 00 97

Telefax: +49 (0) 2234/48 00 05

sg@schmalenbach.org

www.schmalenbach.org