

Jahresbericht 2008



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

Praxis

Dialog

Wissenschaft



Jahresbericht 2008

| | Seite |
|--|-------|
| An unsere Mitglieder | 4 |
| Schmalenbach-Tagung 2008 | 6 |
| 62. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag | 8 |
| Fachprogramm der Arbeitskreise | 12 |
| Vorschau auf den 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag | 14 |
| Unternehmergespräche | 15 |
| Arbeitskreise | 19 |
| Publikationen | 30 |
| Nachwuchsförderung | 32 |
| Internes | 35 |
| Gremien | 37 |
| Mitglieder der Arbeitskreise | 40 |

An unsere Mitglieder

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

den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu initiieren, vermitteln und koordinieren, ist seit nunmehr über 75 Jahren Aufgabe und Anspruch der Schmalenbach-Gesellschaft. Das Forum, das die Schmalenbach-Gesellschaft hierzu in Deutschland geschaffen hat, ist wirklich einzigartig. In keinem anderen europäischen Land ist es gelungen, Praktiker und Wissenschaftler zu einem solch fruchtbaren und konstruktiven Dialog zusammenzuführen.

Ohne Zweifel verschafft der Schmalenbach-Gesellschaft nur das unvermindert starke Engagement ihrer Mitglieder die breite Basis und das Gewicht, ihrem Anspruch gerecht zu werden. Daher danken wir allen sehr herzlich, die – auch und gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – trotz aktueller Prioritäten überzeugt und überzeugend an der Nahtstelle von Wissenschaft und Praxis wirken und den Wert dieses Dialog-Forums permanent deutlich und erlebbar machen.

Im Berichtsjahr schauen wir zurück auf ein hochaktuelles Veranstaltungsprogramm. So stand die Schmalenbach-Tagung 2008 unter dem Motto ‚Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor der Unternehmensführung?‘. Die jüngsten Ereignisse an den Finanzmärkten beweisen die Aktualität der Fragestellung. Gleichzeitig sind sie Symbol einer strukturellen Veränderung. Nach Jahren, in denen „der Kapitalmarkt“ als die gut geölte Maschine verstanden werden konnte, die die Finanzierung nahezu aller Projekte ermöglichte, ist dieser Finanzierungsmotor ins Stottern geraten. Die Auswirkungen erstrecken sich durch unseren globalen Finanzmarkt vervielfältigt auf alle Sektoren und Bereiche der Wirtschaft. Im Rahmen der Schmalenbach-Tagung wurden die Dimensionen des Kapitalmarktes aus politischer, unternehmerischer und wissenschaftlicher Sicht perspektivisch beleuchtet.



Theo Siegert

Norbert Herzig

Der 62. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag, den die Schmalenbach-Gesellschaft am 13. und 14. Oktober 2008 zum Thema ‚Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht‘ veranstaltet hat, fand in einer besonders kritischen Phase der Weltwirtschaft statt. Der finanzielle Tsunami, der seit der zweiten Jahreshälfte 2007

An unsere Mitglieder

über alle staatlichen Grenzen hinweg die weltweiten Kapital- und Finanzmärkte überrollt, zeugt von dem hohen Maß an Integration, das unsere Märkte zwischenzeitlich erreicht haben. Die Globalisierung hat Deutschland wirtschaftlich viele Früchte gebracht. Mit der starken Vernetzung sämtlicher Märkte jedoch wurde zugleich die Risikoabschottung nationaler Märkte aufgehoben. Damit gestiegen ist das Risiko unbeherrschbarer globaler Rückkopplungen als Folge mangelnder Transparenz und ‚selffulfilling-prophecies‘, die sich sekundenschnell um den Globus verbreiten.

Der Ausblick auf das Veranstaltungsprogramm 2009 ist ebenso viel versprechend. Die Schmalenbach-Tagung am 7. Mai 2009 in Köln wird im Zeichen des Performance Reporting stehen. International anerkannte und hochrangige Experten geben einen Einblick in die aktuellen Entwicklungen und ihre Erfahrungen hinsichtlich Messung, Beurteilung und Berichterstattung der Unternehmensleistung aus der Perspektive der Unternehmen, des Kapitalmarktes, der Wissenschaft und der Regulierung. Es werden sowohl die externe Sicht – Finanzberichterstattung, deren Regeln und Einfluss auf die Kapitalbereitstellung – als auch die interne Sicht – Harmonisierung von externer und interner Berichterstattung, Anreizwirkungen – behandelt.

Angesichts der andauernden Finanzmarktkrise wird der 63. Deutsche Betriebswirtschafter-Tag am 12./13. Oktober 2009 in Frankfurt am Main mit der Ökonomie der Regulierung ein Thema von besonderer Brisanz aufgreifen. Dabei wollen wir den Fokus nicht nur auf die Finanzmarkt- und Bankenregulierung richten, sondern auch die spezifische Regulierungsproblematik der netzbasierten Unternehmen analysieren und diskutieren.

Die Schmalenbach-Arbeitskreise sind das Rückgrat der Arbeit unserer Gesellschaft. Auch im digitalen Zeitalter, in dem alle Informationen an beliebigen Orten zu beliebigen Zeiten abrufbar erscheinen, kann die Effektivität und Produktivität des vertrauensvollen persönlichen Austauschs, wie er in den Arbeitskreisen gepflegt wird, nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Zusammenarbeit in Arbeitskreisen hat sich in besonderem Maße als Institution des Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis bewährt. Hiervon zeugt nicht zuletzt die Resonanz, auf die Publikationen, öffentliche Arbeitskreissitzungen und eigen-

ständige Symposien der Arbeitskreise stoßen. Unser besonderer Dank gilt daher den Mitgliedern und insbesondere den Leitern unserer derzeit 25 Arbeitskreise.

Im Rahmen des 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages fand eine ordentliche Mitgliederversammlung der Schmalenbach-Gesellschaft statt. Wichtigster Punkt der Tagesordnung waren die Neuwahlen von Vorstand und Beirat. Den ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern, Professor Dr. Wolfgang Gerke und Professor Dr. Dres. h.c. Christian Homburg, sowie den ehemaligen Beiratsmitgliedern sei an dieser Stelle für ihr großzügiges Engagement nochmals herzlich gedankt. Darüber hinaus gilt unser besonderer Dank allen Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis, die sich in der aktuellen Wahlperiode für die Ziele und Aufgaben der Schmalenbach-Gesellschaft einsetzen.

Mit den besten Grüßen
Ihre



Prof. Dr. Theo Siegert
- Präsident -



Prof. Dr. Norbert Herzig
- Vizepräsident -

Schmalenbach-Tagung 2008

Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor für die Unternehmensführung?

„Die gegenwärtige Wirtschaft ist im besonderen Grade empfindlich gegen finanzielle Überraschungen geworden“, stellte Eugen Schmalenbach bereits im Jahre 1931 fest. Zum Zeitpunkt der Programmplanung der Schmalenbach-Tagung war noch nicht klar, wie aktuell das Thema der Schmalenbach-Tagung 2008 ‚Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor für die Unternehmensführung?‘ sein würde. Nach Jahren, in denen ‚der Kapitalmarkt‘ als der gut geölte Motor verstanden werden konnte, der die Finanzierung nahezu aller Projekte – von der Firmenexpansion bis zum Häuslebau – ermöglichte, ist dieser Finanzierungsmotor heftig, nachhaltig und vor allem in überraschender Schnelligkeit ins Stottern geraten. Gefährdungen bleiben von erschreckender Aktualität, denn die Auswirkungen der Kapitalmarktkrise erstrecken sich durch den globalen Finanzmarkt, in beunruhigender Geschwindigkeit transportiert, auf alle Bereiche und Sektoren der Wirtschaft. Und die tatsächlichen Auswirkungen der Krise auf das Konsumenten- und Investorenverhalten werden alle noch einige Zeit in Atem halten.



Plenum

Natürlich verfügt selbst der Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft – so der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Theo Siegert, in seiner Ansprache zur Eröffnung der Schmalenbach-Tagung – nicht über die prognostischen Fähigkeiten, die nötig gewesen wären, um Ausmaß und Verbreitungsgeschwindigkeit der Vertrauenskrise im Kapitalmarkt rechtzeitig zu erkennen. Andererseits fühlte sich die Vorbereitungscommission doch durch einige Warnsignale angespornt, denn die heile Welt der expansiven Finanzmärkte mit der scheinbar mühelosen Finanzierungsfähigkeit für Projekte an der Grenze der finanziellen Rentabilität wurde zunehmend in Frage gestellt.

In einem Artikel der Financial Times im März 2007 wies der Chairman der Citibank auf die bisher ungetestete Rolle von Private Equity, Hedgefonds und Derivaten in einer Marktkorrektur hin. Für den amerikanischen Immobilienmarkt erwartete er eine Korrektur innerhalb der nächsten zwölf Monate: „Much of the good news has come as a result of extraordinary levels of liquidity“. Um die Liquidität zu schonen sei „prudence in lending and investing“ angebracht.



Marcus Schenck, Theo Siegert, Helmut Linssen

Zum gleichen Zeitpunkt warnte der Chairman der Investment Management Gesellschaft von Harvard: „Derivate stabilisieren den Markt in Normal-Lagen, aber destabilisieren ihn in Krisensituationen“. Er verknüpfte damit die Voraussage, dass Private Equity sich um „permanent capital“ bemühen werde. Dies hat Blackstone mit einem für die Investoren nicht gerade profitablen Listing an der New York Stock Exchange realisiert.

Trotz dieser vereinzelten Warnungen schien bis in das Frühjahr 2007 sicher zu sein: An mangelnder Liquidität und Finanzierbarkeit wird die Realisierung von Projekten kaum scheitern. Und dank des berühmten Greenspan-Put erschien diese Sorglosigkeit auch nicht besonders extravagant.

Im Rahmen der Schmalenbach-Tagung 2008 gaben namhafte Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft ihre individuellen Antworten auf die Frage, ob der Kapitalmarkt sich zurzeit eher als Motor oder als Störfaktor der Unternehmen präsentiert. Hierbei durfte kein kategorisches „Ja“ oder „Nein“ erwartet werden; vielmehr war ein temperiertes „sowohl als auch“ zu hören – je nach den unterschiedlichen Beurteilungskriterien und der Perspektive der Referenten.

Schmalenbach-Tagung 2008



Martin Schomaker, Andreas Pohlmann

Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor aus Sicht der Unternehmensführung

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

Globaler Kapitalmarkt und die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft

- Dr. Helmut Linssen
Finanzminister des Landes Nordrhein-Westfalen,
Düsseldorf

Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor? – Die Sicht der Wissenschaft

- Prof. Dr. Heinz Zimmermann
Universität Basel/CH

Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor? – Die Sicht eines großen institutionellen Investors

- Klaus Kaldemorgen
Sprecher der Geschäftsführung,
DWS Investment GmbH, Frankfurt/Main

Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor? – Die Sicht eines mittelständischen Familienunternehmens

- Martin Schomaker
Vorsitzender des Vorstands,
R. STAHL AG, Waldenburg

Private Equity in Deutschland – Erfahrungen eines börsennotierten Industrieunternehmens

- Dr. Andreas Pohlmann
Chief Compliance Officer,
Siemens AG, München,
zuvor Vorsitzender des Vorstands,
Celanese AG, Kronberg/Ts. (bis 12/2006)

Kapitalmarkt: Störfaktor oder Motor? – Die Sicht eines Private Equity Investors

- Johannes P. Huth
Partner & Head of Europe,
Kohlberg Kravis Roberts & Co. Ltd., London/UK



Heinz Zimmermann, Klaus Kaldemorgen, Theo Siegert

Podiumsdiskussion

Private Equity: Bedeutung für den deutschen Mittelstand

Die Motivation, die unterschiedlichen Perspektiven und die divergierenden Ansichten zur Thematik ‚Wertbeitrag von Private Equity‘ wurden abschließend in einer Podiumsdiskussion zur Debatte gestellt. Sie kreiste um die Frage, ob es eine Art von ‚Zangenangriff‘ auf den eigentlichen Wertgenerator der deutschen Wirtschaft, nämlich den deutschen Mittelstand, gibt und mit welchen Entwicklungstendenzen auf diesem Gebiet zu rechnen ist.



Marcus Schenck



Helmut Linssen



Heinz Zimmermann



Klaus Kaldemorgen



Martin Schomaker



Andreas Pohlmann



Johannes P. Huth

62. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht

Neue Technologien, die weltweite Diffusion von Wissen und Können sowie die Entschlossenheit vieler Regionen, am technisch-wirtschaftlichen Fortschritt teilzuhaben, sind zusammen mit gesunkenen Markteintrittsbarrieren Treiber eines epochalen Strukturwandels, der die internationale Arbeitsteilung in neue Dimensionen führt und weltweit für zunehmende Wettbewerbsintensität sorgt. Güter und Dienstleistungen, Geldkapital, Sachinvestitionen und Wissen sind heute hoch mobil. Die Reformfähigkeit unserer Gesellschaft steht angesichts der weltweiten Integration der Märkte ebenso auf dem Prüfstand der Globalisierung wie die Fähigkeit der Unternehmen, Strategien und Strukturen ständig neu zu überdenken und weiterzuentwickeln.



Jürgen R. Thumann, Henning Kagermann

Am 13. und 14. Oktober 2008 hat sich der 62. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag in Frankfurt am Main mit den Formen und Folgen, den Herausforderungen und Chancen der fortschreitenden Globalisierung aus einer unternehmensstrategischen Perspektive intensiv auseinander gesetzt. Die Themenkomplexe reichten von ‚Unternehmensstrategien im globalen Wettbewerb‘ über ‚Globalisierung der Wertschöpfungsketten‘ und ‚Internationale Standards der Unternehmensführung‘ bis hin zu Fragen des ‚Standortwettbewerbs‘.

Eröffnungsprogramm

Im Rahmen des Eröffnungsprogramms, durch das der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Theo Siegert, führte, wurde auf der Basis von Best-Practice-Beispielen und aktuellen Studien analysiert und diskutiert, wie sich im globalen Wettbewerb nachhaltig erfolgreiche Unternehmensstrategien formulieren und durchsetzen lassen. Da im Zuge der Globalisierung die alten industrialisierten Staaten ehemals exklusive Vorteile wie den Zugang zu Kapital sowie

zu Wissen und Technologien verloren haben, besteht weitgehend Einigkeit darin, dass eine Strategie der Kostenführerschaft für deren Unternehmen in aller Regel keinen dauerhaften Erfolg verspricht. Aktuelle Konzepte zielen daher auf eine Überkompensation von Kostennachteilen durch Qualitätsvorsprünge. Welche Herausforderungen stellt eine solche Strategie? Wie lässt sich etwa sicherstellen, dass langfristig trotz intensiver Fokussierung das unternehmerische Aufmerksamkeits- und Kompetenzspektrum über das angestammte Kerngeschäft hinausgeht?



Günter Verheugen

Globalisierung als Chance für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit

- Jürgen R. Thumann
Präsident,
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Berlin

Globale Vernetzung am Beispiel der SAP AG

- Prof. Dr. Henning Kagermann
Sprecher des Vorstands,
SAP AG, Walldorf



Jürgen R. Thumann

Henning Kagermann

Günter Verheugen

62. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Europapolitik in Zeiten der Globalisierung

- Günter Verheugen
Vizepräsident der Europäischen Kommission,
Kommissar für Unternehmen und Industrie,
Brüssel/B

Internationale Unternehmertätigkeit in einem globalen Umfeld

- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge
Universität Erlangen-Nürnberg

Integration der Finanzmärkte – Herausforderungen und Chancen

- Prof. Hans-Helmut Kotz
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bundesbank, Frankfurt/Main

Globalization and the business strategy of Tata Consultancy Services

- N. Ganapathy Subramaniam
President - TCS Financial Solutions,
Tata Consultancy Services Ltd., Mumbai/IND

Logistik als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb

- Dr. Frank Appel
Vorsitzender des Vorstands,
Deutsche Post AG, Bonn

Fachprogramm A: Finanzen, Controlling, Steuern, Recht

Aus einer weltweiten Unternehmensführung ergeben sich weitgehende Konsequenzen für die zahlenmäßige Abbildung und Steuerung des Unternehmensgeschehens. Formalrechtliche Regelungen spielen in diesem Zusammenhang ebenso eine Rolle wie faktisch gewachsene Gebräuche oder Kulturen des Umgangs mit Zahlen und Berichtswerken. So ist in der globalen Integration der

Kapitalmärkte ohne Zweifel die wichtigste treibende Kraft hinter der Internationalisierung der Rechnungslegung zu sehen. Der Nachfrage nach international vergleichbaren Jahresabschlussinformationen kann sich kein Unternehmen dauerhaft entziehen, ohne erhebliche Wettbewerbsnachteile am Kapitalmarkt in Kauf zu nehmen. Nicht nur für die internationale Rechnungslegung, sondern auch auf den Feldern des weltweiten Controllings, der globalen Steuerplanung und Konzernsteuerquote, der Beurteilung und Handhabung von (rechtlichen) Risiken – Stichwort Compliance – sowie der Analyse von Übernahmen und Fusionen ist der Rückgriff auf aussagefähige und überdies vergleichbare Datenbestände unerlässlich.



Dirk Holtbrügge



Hans-Helmut Kotz

Die Aspekte ‚Finanzen, Controlling, Steuern, Recht‘ standen im Mittelpunkt des Fachprogramms A unter Leitung des Vizepräsidenten, Professor Dr. Norbert Herzig:

Internationale Rechnungslegung: Stand und Perspektiven

- WP StB Liesel Knorr
Präsidentin,
Deutscher Standardisierungsrat (DSR), Berlin



Dirk Holtbrügge



Hans-Helmut Kotz



N. Ganapathy Subramaniam



Frank Appel



Liesel Knorr



Wolfgang Colberg



Bernd Uebber

62. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag



N. Ganapathy Subramaniam



Frank Appel

Unternehmenssteuerung im globalen Netzwerk

- Dr. Wolfgang Colberg
Geschäftsführer,
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, München

Finanzielles Zielsystem im Kapitalmarktkontext bei der Daimler AG

- Bodo Uebber
Mitglied des Vorstands,
Daimler AG, Stuttgart

Einfluss des internationalen Steuerwettbewerbs auf die Konzernstrukturen

- StB Prof. Dr. Wolfgang Kessler
Universität Freiburg im Breisgau

Compliance am Beispiel der Deutsche Bahn AG

- Wolfgang Schauensteiner
Chief Compliance Officer,
Deutsche Bahn AG, Berlin

Fachprogramm B: Personal, Organisation, Beschaffung, Standortwettbewerb

Während sich in früheren Phasen des globalen Aufbruchs die Internationalisierungsbemühungen auf den Vertrieb und allenfalls die Fertigung konzentrierten, werden heute nahezu alle Stufen der Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zum Kundendienst in die internationale Arbeitsteilung einbezogen. Der Aufbau grenzüberschreitender Wertschöpfungsketten – mithin eine Globalisierung der Unternehmen selbst – stellt alle (Querschnitts-)Bereiche vor neue Herausforderungen. So muss die ‚Organisation‘ Antworten auf die Fragen geben: Welche Führungsorganisation wird dem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit lokaler Responsiveness einerseits und weltweiter Integration andererseits gerecht? Wie lassen sich regional verteilte Wertschöpfungsaktivitäten integrieren? Welche Rolle kommt der Zentrale in polyzentrischen, netzartigen Strukturen zu? Die ‚Beschaffung‘ steht vor der Aufgabe, ein nachhaltig wettbewerbsfähiges Wertschöpfungsnetzwerk auf der Versorgungsseite des Unternehmens aufzubauen. Zugleich stellen interkulturelle Strukturen die Personalentwicklung und -qualifizierung vor ganz eigene, qualitativ neuartige Aufgaben. So ist beispielsweise seit langem in der verhaltenswissenschaftlichen Literatur bekannt, dass Motivationssysteme nicht umfeldunabhängig Geltung beanspruchen können. Was bedeutet dies etwa für die Konfiguration von Anreizsystemen?

Deutschland ist hoch integriert in die Weltwirtschaft und zählt bislang zu den Globalisierungsgewinnern. Angesichts des labileren (welt-)wirtschaftlichen Umfelds gilt es nun, die selbsttragenden Wachstumskräfte zu stärken. Dies kann nur eine Standortpolitik leisten, die zum einen nach wie vor bestehende institutionelle Wachstumshemmnisse beseitigt und zum anderen noch schlummernde Wachstumspotenziale hebt. Hierzu bedarf es zunächst der Analyse: Welche Faktoren sind im internationalen Wettbe-



Wolfgang Kessler



Wolfgang Schauensteiner



Siegfried Russwurm



Ludger Becker



Ronald Bogaschewsky



Lars-Hendrik Röller



Thorsten Posselt

62. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

werb für die Attraktivität des Standorts Deutschland – sowohl für die heimischen Unternehmen als auch für ausländische Direktinvestoren – entscheidend? An welchen Stellschrauben kann und muss die Wirtschaftspolitik ansetzen, um komparative Vorteile zu stärken?



Wagenhofer, Siegert, Thumann, Günther, Herzig

Unter der Sitzungsleitung von Professor Dr. Axel v. Werder, TU Berlin und Mitglied des Vorstands der Schmalenbach-Gesellschaft, wurden im Rahmen des Fachprogramms B die Themenkomplexe ‚Personal, Organisation, Beschaffung, Standortwettbewerb‘ weiter vertieft:

Personalmanagement im globalen Unternehmen

- Dr.-Ing. Siegfried Russwurm
Mitglied des Vorstands,
Siemens AG, München

Produkt- vs. Regionalverantwortung

- Dipl.-Vw. Ludger Becker
Leiter Corporate Organization,
Bayer AG, Leverkusen

Erfolgsfaktor Supply Management in global agierenden Unternehmen

- Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Universität Würzburg

Wettbewerb, Strategie und Regulierung:

Eine europäische Perspektive

- Prof. Lars-Hendrik Röller, Ph.D.
Präsident,
ESMT European School of Management and Technology, Berlin

Internationaler Innovationstransfer und Standortwettbewerb

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

Die im Rahmen des 62. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages gebotenen hochkompetenten Antworten der nationalen und internationalen Persönlichkeiten aus Wirtschaftspraxis und -wissenschaft auf die Vielzahl der aufgeworfenen Fragen sind in einer Kongressdokumentation zusammengefasst: ‚Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht‘, herausgegeben von Clemens Börsig und Axel v. Werder, erschienen im Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009:



Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Externe Unternehmensrechnung

Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Dr. Christoph Hütten
Chief Accounting Officer,
SAP AG, Walldorf
- Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum

Mit Beiträgen von:

- Dr. Christoph Hütten
- Prof. Dr. Bernhard Pellens
- Prof. Dr. Jens Wüstemann
Universität Mannheim
- Dr. Peter Mißler
Zentralbereichsleiter Rechnungswesen und Reporting,
Deutsche Post AG, Bonn
- Dr. Reinhard Rupp
Mitglied des Vorstands,
Phoenix Pharmahandel AG & Co. KG, Mannheim
- Prof. Dr. Norbert Winkeljohann
Mitglied des Vorstands,
PricewaterhouseCoopers AG WPG, Osnabrück
- Dr. Wolfgang Sawazki
Leiter Equity Research Europa,
Oppenheim Research GmbH, Köln

AK Einkauf und Logistik

Compliance und Globalisierung in der Beschaffungsfunktion

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Universität Würzburg

Mit Beiträgen von:

- Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
- Dr. Guido Stanek
Vice President Procurement,
Sartorius AG, Göttingen
- Dr. Günther Reinelt
Leiter Zentralbereich Einkauf,
Miele & Cie. KG, Gütersloh

AK Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Behandlung immaterieller Werte im Rahmen der Purchase Price Allocation (PPA) bei Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS 3 – Vorschläge zur Best Practice

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Axel Haller
Universität Regensburg

Mit Beiträgen von:

- Dr. Jürgen Ernstberger
Universität Regensburg
- Dr. Marc Castedello
Partner, KPMG AG WPG,
München
- Dr. Harald Köster
Corporate Vice President,
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf
- Dr. Andreas Duhr
Director Corporate Accounting Principles & Standards,
Deutsche Post AG, Bonn
- Dr. Martin Schloemer
Leiter Accounting Principles & Policies,
Bayer AG, Leverkusen
- Prof. Dr. Thomas Günther
TU Dresden

AK Integrationsmanagement für neue Produkte

Erfolgreich produzieren am Standort Deutschland

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Universität Stuttgart

Mit Beiträgen von:

- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
- Prof. Dr. Erich Zahn
Universität Stuttgart

Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Steuern

Steuerliche Auswirkungen der Modernisierung des Bilanzrechts

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- WP StB Prof. Dr. Norbert Herzig
Universität zu Köln
- Bernd Jonas
Generalbevollmächtigter,
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Mit Beiträgen von:

- Markus Prinz
RWE AG, Essen
- Prof. Dr. Stefan Köhler
Partner, Ernst & Young AG WPG StBG, Eschborn
- Dr. Martina Baumgärtel
Allianz SE, München
- Dr. Stefan Mayer
Gleiss Lutz, Frankfurt/Main

AK Baubetriebswirtschaft

Erfolgsorientierte IT-gestützte Bauunternehmensführung

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Dipl.-Kfm. Rainer Rapp
Bonn

Mit Beiträgen von:

- Dr. Karl Reinitzhuber
Mitglied der Geschäftsleitung,
HOCHTIEF Construction AG, Essen
- Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Rudolf Scharmann
Geschäftsführer,
Johann Augel Bauunternehmung GmbH, Weibern
- Dipl.-Kfm. Hans-Joachim Zahn
PORR Deutschland GmbH, München
- Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus
Universität Wuppertal

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

Gesundheitswirtschaft – Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Ludwig Kuntz
Universität zu Köln
- Dipl.-Vw. Rainer Wuttke
Klinikmanager, Aitrang

Mit Beiträgen von:

- Prof. Dr. Ludwig Kuntz
- Dipl.-Vw. Rainer Wuttke
- Prof. Dr. Henning Saß
Ärztlicher Direktor,
Universitätsklinikum Aachen
- Michael Wollert
Partner, Deloitte & Touche GmbH WPG, München
- Ricarda Klein
Direktorin für Patienten- und Pflegeorganisation,
Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf,
Präsidentin,
European Nurse Directors Association (ENDA)
- Dipl.-Ges.-Oec. Desdemona Hucke
Universität zu Köln
- Dr. Georg Metzger
Siemens AG, München
- Dr. Wolfgang Reuter
Deutsche Krankenversicherung AG, Köln

Vorschau 63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Montag/Dienstag, 12./13. Oktober 2009

Marriott Hotel, Frankfurt/Main

Neue Spielregeln für Kapitalmärkte und Netzindustrien: Ökonomie der Regulierung

12. Oktober 2009

• Eröffnungsprogramm

Ziele, Formen und Herausforderungen der Regulierung

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

**Mehr, besser, oder beides? –
Zur Regulierung der Banken und
Finanzmärkte**

Martin Blessing,
Vorsitzender des Vorstands,
Commerzbank AG

**Einfluss der Regulierung auf die
Entwicklung der Finanz- und
Kapitalmärkte**

Jochen Sanio,
Präsident,
Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)

**Netz-Regulierung aus Sicht der
Telekommunikationswirtschaft**

Timotheus Höttges,
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Telekom AG

**Einfluss der Regulierung auf die
Entwicklung netzbasierter
Industrien**

Prof. Dr. Justus Haucap,
Universität Düsseldorf und
Monopolkommission

Keynote

zum Empfang der Schmalenbach-
Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Dr. Josef Ackermann,
Vorsitzender des Vorstands,
Deutsche Bank AG

12. und 13. Oktober 2009

• Fachprogramm A Kapitalmärkte und Banken

mit Beiträgen u.a. von

Dr. Joachim Faber,
Mitglied des Vorstands,
Allianz SE

Prof. Dr. Bernhard Pellens,
Ruhr-Universität Bochum

Andreas Schmitz,
Präsident,
Bundesverband deutscher Banken e.V.,
und Sprecher des Vorstands,
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

Prof. Dr. Andreas Richter,
Universität München

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

Dr. Herbert Meyer,
Präsident,
Deutsche Prüfstelle für
Rechnungslegung e.V.

Dr. Christoph Hütten,
Chief Accounting Officer,
SAP AG

Dienstag, 13. Oktober 2009

• Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Regulierung

AK Externe Unternehmensführung

AK Finanzierung

12. und 13. Oktober 2009

• Fachprogramm B Netzindustrien

mit Beiträgen u.a. von

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

Dr. Rolf Martin Schmitz,
Präsident,
BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e.V.

Prof. Dr. Bernd Holznagel, LL.M.,
Universität Münster

Dr. Karl-Heinz Neumann,
Geschäftsführer und Direktor, WIK
Wissenschaftliches Institut für Infrastruk-
tur und Kommunikationsdienste GmbH

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c.
Franz Jürgen Säcker,
FU Berlin

Dr. Jürgen Lenz,
Mitglied des Präsidiums,
Deutsche Vereinigung des Gas- und
Wasserfaches e.V.

Investition und Finanzierung in Logistik und Supply Chain Management Anforderungen, Konzepte, Angebote

■ Brühl, 17. April 2008



V. Eickenberg, C. Femerling, R. Müller, C. Korschinsky, R. Ostrowski

Die Schmalenbach-Gesellschaft veranstaltete gemeinsam mit der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., Regionalgruppe Rhein, und dem Fachbereich Logistikmanagement der Europäischen Fachhochschule (EUFH) ein Unternehmergespräch zum Thema ‚Investition und Finanzierung in Logistik und Supply Chain Management. Anforderungen, Konzepte, Angebote‘. Die Logistikbranche ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen – heute sind in Deutschland beinahe drei Millionen Menschen in logistischen Funktionen tätig. Mit dem Wachstum sind die Ansprüche der Kunden kontinuierlich gestiegen, was Kapital und neue Finanzierungsmöglichkeiten fordert. Gleich zu Beginn überraschte Prof. Dr. Volker Eickenberg, der den Studiengang Finanz- und Anlagemanagement an der Europäischen Fachhochschule leitet, seine Zuhörer, die auf Themen wie Return-on-Investment eingestellt waren. Schließlich sollten finanzorientierte Aspekte der Logistik beleuchtet werden und hier sprach der Finanzfachmann. Bei Mittelherkunft und Mittelverwendung gehe es aber, so Volker Eickenberg, immer um Kunden und Mitarbeiter, also um den Menschen. Den Kunden werde ein attraktiver Nutzen geboten, den nur die Mitarbeiter sichtbar machen können. „Es kommt darauf an, den Nutzen einer Dienstleistung in konkreten Kundennutzen umzuwandeln.“ Das A und O ist das Vertrauen des Kunden in den Logistiker, der jederzeit Lösungen für aktuelle Probleme anbietet. Dieses Vertrauen zu gewinnen und immer wieder zu bestätigen, erfordert enorme Flexibilität von den Mitarbeitern. Volker Eickenberg empfahl seinen Zuhörern, in den kostenintensivsten Faktor eines Unternehmens, den Mitarbeiter, zu investieren, um Motivation und

Kooperation zu steigern und Fluktuation zu senken. Die Mitarbeiter mit ihren Stärken und Schwächen zu erkennen und sie richtig einzusetzen, sei eine große Herausforderung, die viel Menschenkenntnis und Taktgefühl verlange. „In der Supply Chain sind Kunden und Mitarbeiter die wichtigsten Glieder.“ Claus Korschinsky, Abteilungsleiter der IKB Deutsche Industriebank AG in Düsseldorf, beurteilt als Branchenanalyst für Verkehr und Logistik Strategien bei der Kreditvergabe und gibt Stellungnahmen ab. Ihm geht es um die Frage, welche Unternehmen aus Sicht der Bank erfolgreich sind und in der Zukunft bestehen können. Er gab den Gästen eine kompetente Branchenanalyse, nach der die Logistik zu den wichtigsten Branchen nach Umsatz und Wachstum zählt. Weil produzierende Unternehmen sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, sei eine Wachstumsrate von zehn bis 13 Prozent in den nächsten Jahren möglich. Zugleich aber laste ein starker Druck auf der Branche, der sich in einer Insolvenzquote zeige, die über der Gesamtwirtschaft liege und von der kleinere Unternehmen und Transporteure besonders stark betroffen seien. Nicht zuletzt die weiter steigenden Transportkosten veranlassen viele Unternehmen, sich zu Logistikdienstleistern weiterzuentwickeln. Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind dabei einerseits eine häufig von großen Unternehmen angebotene normierte, standardisierte Kontraktlogistik, deren Leistungen auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten werden. Kleinere Unternehmen setzen häufig mit Erfolg auf sehr stark individuelle Lösungen und auf intensiven Kontakt zum einzelnen Kunden. Claus Korschinsky warnte allerdings davor, dem Trend zur Kontraktlogistik einfach hinterher zu rennen. „Kaum noch jemand bezeichnet sich heute als Transporteur. Schon aus Imagegründen sind alle als Logistiker unterwegs. Es kommt aber nicht auf den Namen, sondern auf die strategische Fitness an. Schließlich gibt es durchaus Transporteure, die viel erfolgreicher sind als so mancher Logistiker.“ Häufig jedoch sind Transportunternehmen und Speditionen geradezu gezwungen, sich zum Kontraktlogistiker zu entwickeln, wenn sie am Markt bestehen wollen. Dr. Rüdiger Ostrowski, Mitglied des Vorstands beim Verband Spedition und Logistik Nordrhein-Westfalen e.V., informierte die Gäste über verschiedene Möglichkeiten, diese Wandlung zu realisieren. Die Wertschöpfung durch Einbindung neuer Dienstleistungen zu vertiefen, erschwert die Austauschbarkeit und stärkt die Kundenbindung. Nicht immer ist die Weiterentwicklung eine ganz bewusste Entscheidung aufgrund einer Ausschreibung oder wegen einer erhofften besse-

Unternehmergespräche

ren Rentabilität. Häufig vollzieht sich der Prozess Stück für Stück, indem langjährige Kundenbeziehungen kontinuierlich ausgebaut werden. Während dieses schleichenden Übergangs gewinnt der Logistiker immer mehr Know-how hinzu und kann finanzielle Belastungen über einen langen Zeitraum strecken. Aber ganz gleich, wie die Veränderung vor sich geht: Der Logistiker braucht in jedem Fall entsprechend qualifiziertes Personal. „Neben dem operativ-praktisch denkenden Spediteur sind auch konzertionell-analytische Antragsträger gefragt“, wie Rüdiger Ostrowski es ausdrückt. Wie schon Volker Eickenberg wies er auf den hohen Anspruch an die intensive Betreuung des Personals hin, bevor er auf verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten von Verträgen und die Anforderungen von Unternehmen an Logistikimmobilien zu sprechen kam. Hier steht die Nähe zum Verlager, dem Kunden des Logistikdienstleisters, klar im Vordergrund. Meist hat er nicht die Möglichkeit, über eine Weiterverwendbarkeit der Immobilie nachzudenken, weil sie zwangsweise ganz und gar auf die Bedürfnisse des Verladers zugeschnitten ist. Diese Problematik beleuchtete Ralph Müller zum Abschluss des Un-

ternehmergesprächs aus einer ganz anderen Perspektive. Der Director Fondsmanagement bei der GARBE Logistic AG konzipiert, plant, errichtet und verwaltet weltweit Logistikzentren und passt sie den Bedürfnissen von Nutzern und Beteiligungsgesellschaften gleichermaßen an. Eine anspruchsvolle Aufgabe, denn natürlich steht für den Investor das Interesse an einer positiven Rendite im Zentrum. Daher achtet er auf Mieterbonität und Werthaltigkeit in Bezug auf Bauzustand und Lage. Was ihn interessiert ist, die Immobilie weiter zu veräußern oder weiter zu vermieten. Die Nähe zum Verlager ist für ihn zweitrangig. Ihm ist wichtig, dass am Ort der Immobilie auch in Zukunft Logistik stattfindet. Der Investor will eine vielseitig verwendbare Standardimmobilie, die ihm langfristige und regelmäßige hohe Ausschüttungen bringt. Der Nutzer hingegen will eine maßgeschneiderte individuelle Immobilie. Von der Herausforderung, die Schnittmengen dieser konträren Interessen zu suchen und zu finden, berichtete Ralph Müller den Gästen des Unternehmergesprächs, bevor diese noch bis in den Abend hinein über neue Branchentrends und Erfahrungen miteinander diskutierten.

Zielvereinbarungen und Doppik

■ Berlin, 21. August 2008



Die doppelte Buchführung ist im deutschsprachigen Raum kein Novum. Sie und ihre Vorzüge waren bereits Inhalt zahlreicher Schriften – teils mit historischem Charakter. Dennoch sollte es Jahre dauern, bis das kaufmännische Rechnungswesen Eingang in das politisch-administrative System finden durfte. Insofern markierte 1998 die Novelle des HGrG durch das Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz einen bedeutenden Meilenstein deutscher Ver-

waltungsgeschichte. Im November 2003 hat die Innenministerkonferenz endgültig den Weg zur Erneuerung des Rechnungswesens auf kommunaler Ebene frei gemacht. Die Bundesländer haben diese Entwicklung aufgegriffen und das in ihrer Zuständigkeit befindliche Gemeindehaushaltsrecht grundlegend novelliert. Seither wächst die Phalanx derjenigen Städte und Gemeinden, die diesen Startschuss zur Erneuerung ihres Haushalts- und Rechnungswesens auch im Bereich des Kernhaushaltes nutzen, stetig. Die Kommunen sind damit Vorreiter im föderalen System.

Ausgehend vom Leitbild intergenerativer Gerechtigkeit hat der Arbeitskreis *Public & Nonprofit Management* der Schmalenbach-Gesellschaft im Rahmen eines Symposiums in Berlin die Offerten des Einsatzes von Zielvereinbarungen auf Basis der Doppik vorgestellt. Das Augenmerk lag dabei an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung. Daneben wurden wesentliche Erfolgsvoraussetzungen benannt. Zielvereinbarungen zwischen Rat und Verwaltung beziehungsweise zwischen Politik und Verwaltung sind im Sinne des Kontraktmanagements zu betrachten. Im Haushaltsplan werden für einen festgelegten Zeitraum verbindliche Regelungen über Leistungen (Output), Wirkungen (Outcome) und die dazu bereitgestellten finanziellen Ressourcen getroffen. Leitgedanke ist die Ab-

lösung der Input- durch die Outputsteuerung. Nach dem Leitbild der intergenerativen Gerechtigkeit soll der Ressourcenverbrauch durch Abgaben derselben Haushaltsperiode gedeckt werden. Nachfolgende Generationen sollen nur in dem Ausmaß mit Schulden belastet werden, in dem den Schulden nutzbare Vermögenswerte gegenüberstehen. In der Orientierung an diesem Wertegrundsatz liegt eine der Chancen der kaufmännischen Buchführung in Abgrenzung zur traditionellen Verwaltungskameralistik. Prinzipiell können Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung auch auf Basis eines kameralistischen Haushaltes getroffen werden – eine Orientierung am Grundsatz intergenerativer Gerechtigkeit ist zwar ebenfalls möglich, jedoch nicht nahe liegend und rechnungstechnisch komplizierter. Erst mit der Doppik wird eine konsistente und systematisch vollständige Datenbasis zur Beurteilung des gesamten Ressourcenverbrauchs in Gegenüberstellung zur Ressourcenentstehung geschaffen. Heute genutztes Vermögen verliert heute an Wert. Die Kameralistik machte es bisher möglich, diesen Wertverlust politisch motiviert zu verschleiern und den Ersatz in die Zukunft zu verschieben. Durch eine Rechnungslegung nach kaufmännischen Standards wird der Werteverzehr zwangsläufig als Abschreibung verbucht und über die gesamte Nutzungsdauer verteilt. Damit lässt sich der Werteverzehr nicht verhindern, aber sichtbar machen. So können verantwortungsvolle Politiker erkennen, ob und in welchem Umfang ihre Gebietskörperschaft auf Kosten kommender Generationen lebt. Entsprechend können Kurskorrekturen mit dem Ziel einer Orientierung am Leitbild einer periodengerechten Finanz- und Leistungs politik vorgenommen werden und in Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung münden. Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung tangieren außerdem den Kernbereich der politisch-strategischen Haushaltssteuerung. Inwiefern doppikgestützte Zielvereinbarungen geeignet sind, um den Steuerungsprozess zu unterstützen, kann entlang der Aufgaben der politischen Haushaltssteuerung analysiert werden. Die politische Haushaltsplanung soll die Zielbestimmung vornehmen und zielkonforme Programme identifizieren (Zieldefinitions- und Zielplanungsfunktion),

die Kompromissfindung in Rat und Verwaltung begünstigen (Kompensationsfunktion), Entwicklungen für künftige Perioden aufdecken (Prognosefunktion), die ökonomische Rationalität begünstigen (Führungsfunktion) und die Liquidität sicherstellen (Bedarfsdeckungsfunktion). Die politische Haushaltslenkung soll die letztinstanzliche politische Beschlussfassung gewährleisten und sicherstellen, dass die Verwaltung an politische Vorgaben gebunden wird (Genehmigungs- und Verbindlichkeitsfunktion) und die Lenkung des Verwaltungshandelns ermöglichen (originäre Steuerungsfunktion). Die politische Haushaltskontrolle soll die Kontrolle der Verwaltung durch die Politik im Sinne der Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit gewährleisten (Kontrollfunktion) und den Beitrag einzelner Maßnahmen zur Zielerreichung aufzeigen (Analysefunktion).

Im Rahmen des Symposiums nahmen zum Themenkomplex ‚Zielvereinbarungen als Chance für Doppik‘ Stellung Prof. Dr. Dietmar Bräunig, Universität Gießen, Dr. Jörg Dräger, Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, und Prof. Edmund Fischer, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl. Zu ‚Zielvereinbarungen im internationalen Vergleich‘ sprachen Prof. Dr. Dietrich Budäus, Universität Hamburg, Prof. Dr. Ernst Buschor, ehemaliges Mitglied der Regierung des Kantons Zürich/CH, Prof. Dr. Jürgen Gornas, Universität der Bundeswehr, Hamburg, Prof. Dr. Holger Mühlenkamp, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, und Prof. Dr. Paolo Rondo-Brovetto, Alpen-Adria Universität Klagenfurt/A. ‚Praktische Umsetzung von Zielvereinbarungen‘ war Thema der abschließenden Podiumsdiskussion mit Dr. Ulrich Keilmann, Finanzministerium Rheinland-Pfalz, Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Universität Göttingen, sowie Dr. Katrin Vernau, Kanzlerin der Universität Hamburg.

Die Ergebnisse des Symposiums sind in einem Tagungsband zusammengefasst: Zielvereinbarungen und Doppik an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung. Hrsg. von Dietmar Bräunig und Johannes Meier, Gütersloh 2009.

Führen und Motivieren im 21. Jahrhundert

■ Halver, 24. Oktober 2008

Immer wieder zeigen Studien, dass ein Großteil der Menschen an ihrem Arbeitsplatz in den Unternehmen bereits innerlich gekündigt hat. Wenn man davon ausgeht, dass nur zufriedene Mitarbeiter auch zufriedene Kunden hervorbringen können,

folgt daraus, dass Unternehmen mit einer wichtigen ‚Ressource‘, nämlich den Mitarbeitern, häufig nicht richtig umgehen. In Unternehmensphilosophien werden zwar immer wieder der Mitarbeiter und der Kunde als zentrale Herzstücke des Unternehmens herausgestellt. In den Unternehmensalltag schaffen es diese Leitlinien jedoch häufig nicht. Wie kann man also

Unternehmergespräche

Menschen dazu gewinnen, an einem gemeinsamen Unternehmensziel zu arbeiten – zumal angesichts der immer schneller stattfindenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen? Das 9. Schmalenbach-Unternehmerforum in Halver, das die Initiative Pro Halver in Kooperation mit der Schmalenbach-Gesellschaft ausrichtete, versuchte Antworten darauf zu finden. Unter der Überschrift ‚Führen und Motivieren im 21. Jahrhundert‘ referierten und diskutierten:

- Prof. Dr. Michael Frese
Universität Gießen
- Michael Ecker
Personalleiter, DORMA GmbH & Co. KG, Ennepetal
- Dr. Günter Blaschke
CEO, RATIONAL AG, Landsberg am Lech
- Prof. Dr. Reinhold Rapp, Geschäftsführer
Strategy & Learning Consultants GmbH, Grafing b. München.

IFRS-Forum

Ausgewählte Themen der handelsrechtlichen und internationalen Bilanzierung

■ Bochum, 31. Oktober 2008



In Zusammenarbeit der Schmalenbach-Gesellschaft mit dem Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum fand im Berichtsjahr das nunmehr 8. IFRS-Forum statt. Die rund 300 Teilnehmer wurden von Prof. Dr. Bernhard Pellens begrüßt, der in seiner Einführung die Bedeutung der Finanzberichterstattung für die Corporate Governance hervorhob. Die Accounting-Regeln sowohl für kapitalmarktorientierte als auch für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen unterlagen in dem zurückliegenden Jahr wesentlichen Änderungen und auch ein Blick auf aktuelle Projekte lässt für das Jahr 2009 auf weitere Neuerungen der handelsrechtlichen und internationalen Rechnungslegung schließen.

Im Bereich der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung bezeichnete Bernhard Pellens insbesondere die im Oktober 2008 vom IASB vorgenommene Änderung an IAS 39 ‚Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung‘, der unmittelbar nach seiner Verabschiedung von der EU anerkannt wurde, als bemerkenswert. Aufgrund der Auswirkungen der Finanzmarktkrise wurden hier die ansonsten

zeitintensiven Standardsetting- und Endorsement-Verfahren verkürzt. Neben weiteren Änderungen an IFRS 3 und IAS 27 sowie IAS 1 und IAS 31 im Januar 2008 deutet die Agenda des IASB darauf hin, dass die vollzogenen und noch geplanten Änderungen das Gerüst der IFRS stark verändern werden. Auch auf Ebene der nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen ergeben sich zukünftig wesentliche Neuerungen. Die geplante Reform des Handelsrechts durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), das im Mai 2008 als Regierungsentwurf veröffentlicht wurde, wird sich in unterschiedlichen Bereichen auf die handelsrechtliche Bilanzierung auswirken.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen befassten sich die Fachvorträge des achten IFRS-Forums mit ausgewählten Fragestellungen der handelsrechtlichen und internationalen Bilanzierung. Die Reform des deutschen Bilanzrechts durch das BilMoG bildete den Themenschwerpunkt für den ersten Vortrag, während sich die anschließenden Vorträge mit Fragestellungen der internationalen Bilanzierung befassten. Es referierten:

- Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum
- Dr. Christoph Ernst
Ministerialrat, Bundesministerium der Justiz, Berlin
- WP StB Andreas Muzzu
Partner, Ernst & Young AG WPG, Dortmund
- WP StB Dr. Bernd Stibi
Partner, KPMG AG WPG, Düsseldorf
- WP StB Carsten Friedrich
Director, Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Düsseldorf
- WP StB Dr. Norbert Schwieters
Partner, PricewaterhouseCoopers AG, Essen.

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
- Unternehmensführung
- Unternehmenswachstum und Internationales Management
- Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen
- Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen

Finanz- und Rechnungswesen / Steuern

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

Branchen

- Baubetriebswirtschaft
- Ökonomie im Gesundheitswesen
- Public & Nonprofit Management
- Regulierung
- Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Die Arbeitskreise repräsentieren eine wesentliche Säule, auf die sich die Schmalenbach-Gesellschaft stützt. In ihnen arbeiten Führungskräfte aus der Wirtschaftspraxis und Wirtschaftswissenschaftler 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. Je nach thematischer Ausrichtung bereiten die Arbeitskreise betriebswirtschaftliche Stellungnahmen zu aktuellen Fragen der Wirtschaftsgesetzgebung vor und ergänzen mit öffentlichen Sitzungen den Deutschen Betriebswirtschafter-Tag.

Die Arbeitskreise werden für die Bearbeitung konkret umrissener Themenstellungen durch den Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft eingerichtet. Gemeinsam mit den designierten Arbeitskreisleitern – je einem Wirtschaftspraktiker und einem Wirtschaftswissenschaftler – wird die personelle Zusammensetzung eines neuen Arbeitskreises festgelegt. Nach Abschluss der Gründungsphase arbeiten die Kreise weitgehend autonom. Schließt ein Arbeitskreis ein Thema ab, werden die Ergebnisse bei Fachgesprächen oder Tagungen der Öffentlichkeit präsentiert. Darüber hinaus werden Arbeitsergebnisse u. a. in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf) oder der Schmalenbach business review (sbr) veröffentlicht.

Im Folgenden stellen die derzeit 25 Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft die Themen, Projekte und Ergebnisse ihrer Arbeit in 2008 vor. Ferner präsentieren sich einige der Arbeitskreise auf eigenen Homepages im Internet.

Arbeitskreise

Baubetriebswirtschaft

Rapp/Robl

Der Arbeitskreis *Baubetriebswirtschaft* beschäftigte sich im Jahr 2008 mit der Ausarbeitung des Themas ‚Erfolgsorientierte IT-gestützte Bauunternehmensführung‘, das im Rahmen der öffentlichen Arbeitskreissitzung anlässlich des 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages in Frankfurt/Main in vier Referaten vorgestellt wurde. Die Referate wurden unter der Herausbergemeinschaft Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerbes und dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie veröffentlicht.

Für die erste Sitzung im Jahre 2009 ist vorgesehen, ein neues Rahmenthema zu finden, das dann in einer öffentlichen Arbeitskreissitzung anlässlich des 64. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages vorgetragen und veröffentlicht wird.

Einkauf und Logistik

Bogaschewsky/Hildebrandt

Der Arbeitskreis *Einkauf und Logistik* beschäftigte sich im Jahr 2008 sowohl weiter mit dem Thema ‚Beschaffung vor dem Hintergrund der Globalisierung‘, da zu diesem Thema Präsentationen auf Veranstaltungen wie dem 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag erfolgten, als auch mit dem Themenkreis ‚Corporate Social Responsibility, Risk Management and Compliance (GRC Management)‘. Das GRC Management ist Themenschwerpunkt im Jahre 2009 und soll sowohl auf Tagungen präsentiert werden als auch zu einer Buchveröffentlichung führen.

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

Brebeck/Krumm/Marten

Der Arbeitskreis *Externe und Interne Überwachung der Unternehmung* kam im Berichtsjahr zu drei Sitzungen zusammen. Im Rahmen dieser Sitzungen wurden folgende Themen behandelt: ‚Aktuelle Entwicklungen der internationalen Rechnungslegung‘, ‚Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Wirtschaftsprüfung‘, ‚Aktuelle Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz‘, ‚Wirtschaftsprüferaufsicht in der Schweiz‘ und ‚Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)‘. Die derzeit bearbeiteten Themen ‚Compliance-Management‘ und ‚Risk-Management‘ sind in der

Vorbereitung zur Veröffentlichung. Zukünftige Themen des Arbeitskreises werden sein: ‚Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) aus Sicht des Wirtschaftsprüfers‘, ‚Umsetzung des BilMoG mit Bezug auf den Prüfungsausschuss in den Unternehmen‘, ‚EHUG - Gesetz zur elektronischen Veröffentlichung von Unternehmensabschlüssen‘.

Externe Unternehmensrechnung

Hütten/Pellens

Der Arbeitskreis *Externe Unternehmensrechnung (AKEU)* hat sich auch im Jahr 2008 im Rahmen von sieben Sitzungen mit aktuellen Fragestellungen der externen Rechnungslegung auseinandergesetzt. Dabei stand das abgelaufene Jahr weitgehend im Zeichen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG). Dementsprechend lag, anders als in den Vorjahren, der Fokus der Arbeitskreistätigkeit wieder verstärkt auf der HGB-Bilanzierung bzw. den entsprechenden Reformüberlegungen. Dabei hatte sich der *AKEU* bereits zu Beginn des Jahres das Ziel gesetzt, an der Diskussion um die Vorschläge des Gesetzgebers in Form von Stellungnahmen mitzuwirken. Somit prägte zu Beginn des Jahres 2008 vor allem die kritische Auseinandersetzung mit dem im November 2007 veröffentlichten BilMoG-Referentenentwurf den Sitzungsablauf. Angesichts der vorgegebenen Kommentierungsfrist wurden die Ergebnisse dieser Diskussionen relativ zeitnah in Form einer ersten Stellungnahme an das Bundesministerium der Justiz zusammengefasst. Die darin unterbreiteten Vorschläge beschränkten sich indes nicht nur auf einzelne Bilanzierungsregelungen, sondern versuchten auch bei den übergeordneten Fragestellungen der Ausschüttungsregulierung und Aufstellungspflicht neue Wege aufzuzeigen.

Aufgrund der umfassenden und weit reichenden Reformvorschläge des Referentenentwurfs war der Diskussionsbedarf mit der Stellungnahme jedoch keineswegs erschöpft, weshalb sich der *AKEU* auch in der Folgezeit mit dem BilMoG beschäftigte. Die Diskussionen mündeten schließlich im April in einer zweiten Stellungnahme an den deutschen Gesetzgeber, welche die Ausführungen der ersten Version aufgriff und diese zugleich erweiterte und vertiefte (abgedruckt in: Betriebs-Berater, 63. Jahrgang 2008, S. 995-997).

Angesichts der Bedeutung des BilMoG für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen entschied sich der *AKEU*, dieses Thema auch im Rahmen der öffentlichen Sitzung auf dem 62. Deutschen Betriebs-

wirtschaftlicher-Tag zu behandeln. Dabei hatte der deutsche Gesetzgeber die Diskussion mit einem überarbeiteten Regierungsentwurf kurz zuvor neu entfacht. Das Ziel der öffentlichen Sitzung bestand darin, die Thematik der interessierten Öffentlichkeit aus den verschiedenen Blickwinkeln der im *AKEU* vertretenen Gruppen näher zu bringen. Nach einem kurzen Überblick zu dem konzeptionellen Hintergrund und der Historie der Reform wurden daher zunächst die grundlegenden Eckpunkte des Gesetzesentwurfs aus Sicht der Wissenschaft diskutiert bevor einzelne Unternehmensvertreter über die Bedeutung des BilMoG und damit der HGB-Rechnungslegung insgesamt für ihre Unternehmen berichteten. Abschließend wurden die möglichen Implikationen für die Wirtschaftsprüfung sowie die Bedeutung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes für Finanzanalysten thematisiert.

Neben der BilMoG-Diskussion setzte sich der Arbeitskreis im Jahr 2008 – u.a. durch Unterstützung von Gastreferenten – insbesondere mit den Grundlagen der Berichterstattung nach XBRL (Extensible Business Reporting Language) auseinander. XBRL stellt eine Art einheitliche ‚Sprache‘ dar, mittels derer Unternehmen Finanzinformationen in einer standardisierten Form aufbereiten können, was Adressaten die Identifikation und Analyse der für sie wichtigen Daten unternehmensübergreifend ermöglicht. In den USA hat XBRL durch eine kürzlich eingeführte und sukzessive ab 2009 geltende Pflicht zur XBRL-Veröffentlichung von Abschlüssen börsennotierter Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Dagegen scheint eine flächendeckende Nutzung von XBRL in Deutschland noch weit entfernt. Aufgrund der weit reichenden Möglichkeiten von XBRL für die Finanzmarktkommunikation wird sich der *AKEU* auch im Jahr 2009 weiter mit diesem Thema beschäftigen.

Neben XBRL wird jedoch auch das BilMoG den *AKEU* im Jahr 2009 als Themengebiet erhalten bleiben, wobei sich jedoch der Fokus aktuell geändert hat: Statt den Konsequenzen für die Bilanzierung i.e.S. wird sich der *AKEU* zu Beginn des Jahres 2009 den Reformvorschlägen zur Ausgestaltung und zum Aufgabengebiet der Überwachungsgremien zuwenden.

Finanzierung

Paul/Schröter

Im Berichtsjahr 2008 wurde das Schwerpunktthema ‚Kapitalstrukturpolitik börsennotierter Unternehmen und der Einfluss von Ka-

pitalgeberinteressen‘, zu dem der Arbeitskreis *Finanzierung* eine explorative empirische Untersuchung auf der Basis persönlicher Interviews mit Unternehmensvertretern durchgeführt hat, zum Abschluss gebracht. Der im Rahmen dieses Schwerpunktthemas erarbeitete Artikel mit dem Titel ‚Kapitalstrukturpolitik und Kapitalgeberinteressen – Ergebnisse einer explorativen Befragung von Vertretern börsennotierter Unternehmen in Deutschland‘ wurde von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) für eine Veröffentlichung in 2009 angenommen.

In Ergänzung der Bearbeitung des Schwerpunktthemas referierten im Rahmen der drei Arbeitskreis-Sitzungen des Berichtsjahres Arbeitskreismitglieder u.a. zu den Themen ‚E.ON's Finance Strategy & Funding Program‘ und ‚Evonik – Auf dem Weg an den Kapitalmarkt‘.

Für das Jahr 2009 plant der Arbeitskreis, sich vor dem Hintergrund der besonderen Aktualität der weltweiten Finanzkrise zunächst schwerpunktmäßig mit den zu erwartenden Auswirkungen der Krise auf deutsche Unternehmen – dabei speziell deren Finanzbereiche – sowie die in diesem Zusammenhang von Seiten der Unternehmen ergriffenen bzw. noch zu ergreifenden Maßnahmen der Krisenbewältigung und -prävention auseinanderzusetzen.

Finanzierungsrechnung

Gebhardt/Mansch

Im Jahr 2008 hat der Arbeitskreis *Finanzierungsrechnung* mit der Erstellung von Beiträgen für die geplante Veröffentlichung zur Aufstellungspraxis der Kapitalflussrechnung in Industrie- und Handelsunternehmen begonnen. Dabei wurden entsprechend der inhaltlichen Schwerpunkte verschiedene Arbeitsgruppen gebildet, deren erste Entwürfe im Rahmen der Arbeitskreissitzungen diskutiert wurden.

Die momentane Gliederung der Veröffentlichung sieht vor, zunächst die Grundlagen der Erstellung der Kapitalflussrechnung kurz zu erläutern. Sodann soll die konkrete Aufstellungspraxis dargestellt werden, wobei zwei Grundmodelle detailliert erläutert werden: Zum einen die Aufstellung der Konzern-Kapitalflussrechnung aus einer Konsolidierung der Kapitalflussrechnungen von Geschäftseinheiten, zum anderen die Erstellung zentral auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bewegungsbilanz des Konzerns. Beide Methoden werden, in unterschiedlichen Varianten, von den Un-

Arbeitskreise

nehmen des Arbeitskreises genutzt. Schließlich soll in einem weiteren Abschnitt die Verwendung der Kapitalflussrechnung zu unterschiedlichen Zwecken in den Unternehmen untersucht werden. Neben der internen Verwendung, etwa zu Steuerungszwecken, zur Finanzmitteldisposition und zur Durchführung von Impairment Tests, wird auch die Verwendung durch unternehmensexterne Interessenten analysiert werden. Um hierzu ein ganzheitliches Bild zu bekommen, wurden im Berichtsjahr im Rahmen von Arbeitskreissitzungen auch Vorträge von Rating-Agenturen und Analysten gehört.

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Fischer/Lange

Der Arbeitskreis *Forschungs- und Entwicklungsmanagement* wurde zur 66. Sitzung zu Beginn des Jahres 2008 von der ThyssenKrupp VDM GmbH nach Werdohl eingeladen und hat sich dort mit dem Thema ‚Wissensmanagement im Innovationsprozess‘ befasst und das Thema ‚Qualitätsmanagement in F&E‘ vorbereitet. Dieses Thema wurde dann in einer weiteren Sitzung bei der ZF Friedrichshafen AG in Passau anhand der Ergebnisse einer Arbeitsgruppe vertieft diskutiert. In der Novembersitzung bei der EVONIK Industries AG in Hanau wurde noch einmal das Thema ‚Wissens- und Ideenmanagement‘ anlässlich neuer Urteile zum Arbeitnehmererfindungsgesetz aufgegriffen und durch einen Vortrag zum ‚IT-Einsatz im strategischen und operativen Innovationsprozess‘ ergänzt.

Im Mai 2009 wird die 70. Sitzung des Arbeitskreises als – inzwischen viertes – öffentliches Symposium zum Thema ‚Innovation als Chance in der Krise – Hintergründe, Strategien, Fallstudien‘ in Bingen/Rhein stattfinden.

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Haller/Reinke

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. Deshalb spielt die interne Erfassung und Abbildung solcher Werte, ihre Steuerung und Kontrolle sowie ihre Darstellung

im Rahmen der externen Unternehmensberichterstattung eine entscheidende Rolle für die Unternehmensentwicklung und deren Beurteilung durch die Stakeholder. Hierzu möchte der Arbeitskreis durch das Herausarbeiten von zentralen Herausforderungen und die Diskussion von sowohl aus praktischer als auch wissenschaftlicher Sicht adäquaten Lösungsansätzen einen nützlichen Beitrag leisten.

In den vier regulären Sitzungen des Jahres 2008 diskutierte der Arbeitskreis die geplanten Änderungen der Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG). Hierzu wurde auch ein Aufsatz mit ‚Leitlinien zur Bilanzierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nach dem Regierungsentwurf des BilMoG‘ veröffentlicht in: *Der Betrieb*, 61. Jg. 2008, S. 1813–1821. Des Weiteren beschäftigte sich der Arbeitskreis mit einem Projekt, das die Ausarbeitung von Grundsätzen für die Purchase Price Allocation (PPA) bei Unternehmenszusammenschlüssen zum Inhalt hat. Hierzu wurden Unterarbeitsgruppen gebildet, die sich mit der Behandlung besonders praxisrelevanter Arten von immateriellen Werten im Rahmen der PPA auseinandersetzen. Diskutiert wurden hierbei die Identifizierung und insbesondere Bewertung von Marken, Kundenbeziehungen, Technologie sowie die Problematik von bilanzpolitischen Spielräumen und mögliche Implikationen für das interne Berichtswesen. Die bisherigen Zwischenergebnisse des Projekts wurden in einer öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises auf dem 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag vorgestellt und diskutiert. Ziel des Projekts ist es, in baldiger Zukunft eine Publikation zur Best Practice der Bilanzierung von immateriellen Werten im Rahmen der PPA vorzulegen.

Integrationsmanagement für neue Produkte

Fleig/Horváth

Im Januar 2008 hat sich der Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* mit dem Generalthema des 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages ‚Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht‘ auseinandergesetzt. Durch zahlreiche Gespräche im Kreis der Arbeitskreismitglieder hat sich ein spezifisches Thema für eine öffentliche Sitzung im Rahmen des 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages herauskristallisiert: ‚Erfolgreich produzieren am Standort Deutschland‘. Mehrere Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit zeigen nämlich, dass die Euphorie hinsichtlich Produktionsverlagerungen ins Ausland abgeklungen ist. Es gibt Unternehmen, die mit ihrer Produktion wieder nach Deutschland zurückkehren.

In der öffentlichen Sitzung wurden zwei Themenkreise diskutiert. Zunächst wurden die strategischen Optionen für eine erfolgreiche Produktion in Deutschland zur Diskussion gestellt. Dabei wurden insbesondere die Flexibilisierungsaspekte im Sinne des Konzeptes ‚Fabrik der Zukunft‘ herausgestellt. Die Standorterfolgsfaktoren der Produktion wurden aufgezeigt. Der zweite Vortrag stellte die Ergebnisse von empirischen Studien zum Thema ‚Bleiben, Gehen oder Rückkehren?‘ vor. Als generelle Empfehlung für die Standortwahl wurde auf die Notwendigkeit einer szenarienbasierten Strategie hingewiesen, die auf einer langfristigen Wirtschaftlichkeitsanalyse basiert.

Der Arbeitskreis hat in der öffentlichen Sitzung auch eine Themenplanung für das Jahr 2009 vorgenommen. Es hat sich in der Diskussion herausgestellt, dass die Performance-Indikatoren für Forschung und Entwicklung in der Praxis noch stark verbesserungsbedürftig sind. Der Arbeitskreis will deshalb eine literaturbasierte empirische Studie zu diesem Thema durchführen und ‚best practice-Empfehlungen‘ entwickeln. Ein besonderes Augenmerk soll auf die Entwicklung hybrider Produkte gelegt werden.

Integrierte Unternehmensplanung

Kaufmann/Rademacher

Der Arbeitskreis *Integrierte Unternehmensplanung* traf sich im Jahr 2008 zu zwei Sitzungen. Das erste Treffen fand im Rahmen des an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar stattfindenden Kongresses Campus for Strategy (CFS) statt. Die Veranstaltung stand unter dem Motto ‚Sustainability is Strategy‘ und knüpfte somit inhaltlich unmittelbar an das in der vorausgegangenen Sitzung des Arbeitskreises behandelte Thema ‚Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung‘ an. In Vorträgen und Podiumsdiskussionen wurden aktuelle Fragestellungen der strategischen Unternehmensführung diskutiert, insbesondere wie Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert werden kann. Ein besonderer Fokus lag auf der Rolle ökologisch und sozial nachhaltiger Aspekte in den Produkt-, Prozess- und Einkaufsstrategien. Am ersten Tag der Konferenz erörterten hochkarätige Führungskräfte die Relevanz nachhaltigen Wirtschaftens aus unterschiedlichen Industrie-, Länder- und Werteperspektiven. Am zweiten Tag stellten Manager konkrete Erfolgskonzepte zur Integration ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit im Beschaffungs-, Prozess- und Produktmanagement vor.

Schwerpunktthema der zweiten Sitzung des Arbeitskreises war das Instrument Benchmarking. Darüber hinaus widmete sich der Arbeitskreis in einer ‚aktuellen Stunde‘ der Finanzkrise und ihren Folgen. Die anwesenden Mitglieder schilderte die Situation aus Sicht ihrer jeweiligen Branche. Den Auftakt zum Schwerpunktthema Benchmarking machte Prof. Dr. Lutz Kaufmann mit einer kurzen Einführung. Er gab einen Überblick über die etymologische Herkunft und Definition des Begriffs sowie den Nutzen und Aufwand unterschiedlicher Arten des Benchmarking (internes, konkurrenzbezogenes und branchenübergreifendes). Anschließend erfolgte ein Bericht über nationales und internationales Benchmarking in der Telekommunikation. Dabei wurde auf eindrucksvolle Art und Weise aufgezeigt, wie systematisches wettbewerbsbezogenes Benchmarking als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung mit entsprechender Verankerung in den persönlichen Zielvorgaben der Führungskräfte umgesetzt werden kann. Anschließend folgte ein Referat zu Benchmarking im internationalen Versicherungskonzern. Der Vortrag ging ebenfalls auf die Verbindung von Benchmarking und Führung ein und betonte die Notwendigkeit einer Verankerung von Benchmarking in der Führungskultur und im Führungsprozess. Der sich anschließende Beitrag zu Benchmarking in mittelständischen Unternehmen beleuchtete Verhaltensaspekte des Instruments und die besonderen Herausforderung im Mittelstand. Im Mittelpunkt standen die Schaffung einer Lernkultur in mittelständischen Unternehmen, verschiedene Möglichkeiten der Datenbeschaffung sowie Möglichkeiten der Kommunikation und Transparenz des Prozesses und der Ergebnisse. Den Anwesenden wurde anschließend ein funktionales Benchmarking am Beispiel der Produktion vorgeführt. Abgerundet wurde das Schwerpunktthema durch einen Vortrag über Benchmarking von Finance und Controlling in der Pharmazeutischen Industrie. Dieser konzentrierte sich auf industriespezifische Herausforderungen des Controllings, in forschenden Pharmaunternehmen, die sich insbesondere aufgrund der hohen Bedeutung von F&E- und Vertriebsaktivitäten ergeben.

Internes Rechnungswesen

Franz/Kaiser

Im Jahr 2008 hat der Arbeitskreis *Internes Rechnungswesen* die Diskussion des Themas ‚Wertorientierte Steuerung‘ intensiv fortgesetzt. Einen Schwerpunkt der Diskussion bildete die Verknüpfung wertorientierter Kennzahlen mit Anreizsystemen sowie Risikomanagementsystemen. Von wissenschaftlicher Seite wurden ausgewählte Probleme und mögliche Lösungsansätze wertorientierter

Arbeitskreise

Kennzahlen vorgestellt, worauf aufbauend die wertorientierten Steuerungskonzepte der im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen erhoben wurden. Diese Steuerungskonzepte wurden durch die Arbeitskreismitglieder anhand von Vorträgen veranschaulicht und in zahlreichen Diskussionen gemeinsam interpretiert und plausibilisiert. Anschließend erarbeitete der Arbeitskreis Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung von wertorientierten Steuerungssystemen. Zu Beginn des Jahres 2009 hat der Arbeitskreis die Diskussion des Themas ‚Wertorientierte Steuerung‘ abgeschlossen. Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden in einem Aufsatz zusammengefasst und zur Veröffentlichung eingereicht.

Der Arbeitskreis hat auf Anregung von Mitgliedern aus der Praxis die Diskussion um die Einführung der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge weitergeführt und Anforderungen sowie Studieninhalte der Bachelor- und Masterstudiengänge aus Sicht des Rechnungswesens diskutiert und erarbeitet.

Schließlich begannen Ende 2008 Überlegungen zum nächsten Thema des Arbeitskreises. Es wurde beschlossen, den Themenbereich ‚IFRS und Controlling‘ als neues Arbeitsgebiet zu wählen.

Marketing

Posselt/Wöbcke (seit 02/2008)

Der Arbeitskreis *Marketing* traf sich im Jahr 2008 zu zwei Sitzungen. In der ersten Sitzung des Jahres beschäftigte sich der Arbeitskreis insbesondere mit dem Innovationsmanagement großer Unternehmen. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, welche Einflüsse das wirtschaftliche Umfeld insbesondere in komplexen Märkten mit komplexen Produkten auf den Innovationsprozess hat. Weiterhin wurden in der ersten Sitzung Strategien zur Wertschöpfung durch Innovationen einerseits unternehmensintern und andererseits durch Veröffentlichung von Problemstellungen analysiert. In der zweiten Sitzung des Jahres befasste sich der Arbeitskreis mit dem Thema ‚Corporate Responsibility‘ (CR). Dabei wurden die Aktivitäten unterschiedlicher Unternehmen im Rahmen der CR vergleichend gegenübergestellt, um die Frage zu beantworten, welche neuen CR-Aktivitäten im 21. Jahrhundert notwendig sind und insbesondere wie CR-Aktivitäten von Unternehmen kommuniziert werden. Dabei zeigte sich ein Trend zu passiven Kommunikationsstrategien. Des Weiteren wurde deutlich, dass auch die Wahl der verfolgten CR-Aktivitäten für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens

von besonderer Bedeutung ist. Im Jahr 2009 wird der Arbeitskreis sich weiter mit dem Thema ‚Corporate Responsibility‘ befassen.

Mergers & Acquisitions

Lucks/Meckl

Der Arbeitskreis *Mergers & Acquisitions* kam im Berichtsjahr 2008 zu zwei ordentlichen Sitzungen zusammen. Den inhaltlichen Schwerpunkt der ersten Sitzung bildeten die Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf den M&A-Markt. Durch die heterogene Struktur des Arbeitskreises konnten in den Vorträgen unterschiedliche Sichtweisen auf die Finanzmarktkrise und ihre Auswirkungen auf den M&A-Markt beleuchtet werden. Nach einem einführenden Vortrag wurde auf die Finanzierungsmöglichkeiten von M&A-Transaktionen vor dem Hintergrund der Finanzkrise eingegangen. Weitere Vorträge behandelten ‚M&A und Finanzmarktkrise‘ aus der Sicht von Konzernen und Private Equity Investoren, so dass ein fundierter Einblick in die voraussichtlichen Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf M&A gewonnen werden konnte.

Im Mittelpunkt der zweiten Sitzung stand ‚Compliance und M&A‘. Ein externer Referent von einer Investmentbank präsentierte seinen Blick auf die wesentlichen strukturellen und inhaltlichen Entwicklungen des M&A-Marktes 2009. In der anschließenden Diskussion traten unterschiedliche Ansichten über den weiteren Verlauf des M&A-Marktes in Abhängigkeit der fortdauernden Finanzmarktkrise zu Tage. Nach einem Vortrag zu den Grundlagen von Compliance wurden auf Basis bisheriger Erfahrungen im Mitgliederkreis intensiv unterschiedliche Ansatzpunkte des Umgangs mit Compliance im Hinblick auf M&A-Transaktionen diskutiert. Im Rahmen eines weiteren Vortrags konnte ein Arbeitskreismitglied den Umgang mit Compliance in einem Weltkonzern darstellen. Der Vortrag und die Diskussionen verdeutlichten, dass M&A und Compliance ein aktuell sehr relevantes Thema in den Unternehmen ist und methodische und strukturelle Grundlagen zur Behandlung dieses Themas entwickelt werden.

Nachhaltige Unternehmensführung (vormals Umweltmanagement)

Günther/Ruter (seit 10/2008)/Rudolph bis (10/2008)

Da das Thema ‚Umweltmanagement‘ inzwischen zu einer commodity geworden ist und in den Unternehmen das Wissen vorherrscht, wie

Umweltschutz praktiziert wird, beantragte der Arbeitskreis *Umweltmanagement* beim Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft, einer Neuausrichtung zuzustimmen. Denn die z.T. noch offenen Fragen operativer Art allein rechtfertigten die Existenz eines Arbeitskreises *Umweltmanagement* in der bisherigen Form nicht mehr. Doch die Bearbeitung von Themen, die auf dem bisher vorherrschenden Wissen aufbauen, ist gerade im Zeichen der Klimadiskussion wichtiger als je zuvor. Deshalb will der Arbeitskreis zukünftig stärker zukunftsorientiert ‚beyond sustainability‘ arbeiten. Aufgrund dieser Diskussion entstand der Wunsch, die Neuausrichtung im Namen zum Ausdruck zu bringen und den Arbeitskreis in AK *Nachhaltige Unternehmensführung* umzubenennen. Diesem Antrag stimmte der Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft zu.

Grundlegende Fragestellung des AK *Nachhaltige Unternehmensführung* soll sein, welchen Beitrag die einzelnen Träger der Verantwortung zu einer nachhaltigen Unternehmensführung leisten. Als Träger der Verantwortung werden neben der Geschäftsleitung, die Bereichsleitung, die Eigentümer und der Aufsichtsrat betrachtet. Jeder einzelne Verantwortungsträger verfügt über eigene Instrumente und sieht sich mit spezifischen Hemmnissen konfrontiert. Im AK *Nachhaltige Unternehmensführung* werden nicht nur die Instrumente und Hemmnisse diskutiert, sondern auch Lösungsansätze identifiziert.

Ökonomie im Gesundheitswesen

Bazan (seit 11/2008)/Kuntz/Wuttke (bis 11/2008)

Der Arbeitskreis hat sich im Jahr 2008 zu vier Sitzungen getroffen; davon fand eine als öffentliche Sitzung im Rahmen des 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages statt.

Der Arbeitskreis beschäftigte sich mit den folgenden Themenbereichen: (a) Strategisches Management (spezielle zu betrachtende Aspekte: Gap zwischen Leitbild, Zielen, Strategie und Trägerschaft; externe Rahmenbedingungen, sektorübergreifende Versorgung, Zuweiserstrukturen); (b) Führungsstrukturen (spezielle zu betrachtende Aspekte: Unternehmensleitung, Aufsichtsrat, Anreizsysteme); (c) Organisation / Tätigkeitsprofile. Dabei wurden die Oberthemen in Untergruppen vorbereitet und Themenspezifizierungen bzw. Zwischenergebnisse in den Sitzungen des gesamten Arbeitskreises abgestimmt.

Darüber hinaus beschäftigte sich der Arbeitskreis in einer Sitzung mit dem Thema ‚Innovation‘. Insgesamt stellte sich heraus, dass der

Begriff ‚Innovationen im Krankenhaus‘ prinzipiell eher positiv gewertet wird, allerdings sichere Aussagen zu positiven Konsequenzen durch Innovation sehr differenziert gesehen werden müssen. Das Ergebnis dieser Diskussion wurde in der Zeitschrift ‚Das Krankenhaus‘ publiziert.

Während der öffentlichen Sitzung im Rahmen des 62. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, die unter dem Leitthema ‚Gesundheitswirtschaft – Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht‘ stattfand, wurden Vorträge zu den Themen ‚Grenzübergreifende Versorgungskonzepte – Auf dem Weg zu einem Europäischen Universitätsklinikum‘, ‚Gesundheitsberufe im Wandel‘, sowie ‚Krankenversicherung in Europa – Chancen und Risiken am Beispiel der DKV‘ gehalten. Auch für den 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag ist eine aktive Teilnahme geplant.

Organisation

Stöber/v. Werder

Basierend auf den Ergebnissen des Arbeitskreises *Organisation* in den Jahren 2006 und 2007 ist in 2008 eine weitere Veröffentlichung zu der Thematik ‚Organisations-Controlling‘ erschienen. Ein systematisches Organisations-Controlling soll sicherstellen, dass Organisationsregelungen effizient sind (Performance-Controlling) und wie vorgesehen eingehalten werden sowie rechtlichen Standards entsprechen (Conformance-Controlling). Der Aufsatz ‚Organisations-Controlling: Konzept, Ausgestaltung, Nutzen‘ von Wilfried Krüger, Axel v. Werder und Jens Grundei wurde darüber hinaus in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 77. Jg. 2008, S. 4-10, publiziert.

Im Jahr 2008 hat sich der Arbeitskreis insbesondere mit ‚Collaboration‘ auseinandergesetzt. Collaboration kann als internetbasierte, informations- und kommunikationstechnisch unterstützte Zusammenarbeit räumlich verteilter Einheiten verstanden werden. Das Internet bildet dabei die unverzichtbare Basis, die durch neue Anwendungsprogramme ergänzt wird. Neben den theoretischen Grundlagen wurden etliche Praxisbeispiele der Mitgliedsunternehmen vorgestellt. Zudem wurden im Arbeitskreis *Organisation* verschiedene weitere Aspekte der Organisationsgestaltung diskutiert. Hierzu zählen etwa die Neuausrichtung der Rahmenstruktur am Beispiel der Siemens AG, die Intensität der Konzernsteuerung am Beispiel der Lufthansa AG sowie die Organisation von Innovationsprozessen.

Arbeitskreise

Personalmanagement

Martiny/Suckale/Wagner

Der Arbeitskreis *Personalmanagement* widmete sich in 2008 der Zukunft des Arbeitsmarktes. Unter dem Leitthema ‚Arbeitsmarkt 2015: Chancen und Risiken für den Standort Deutschland aus Sicht des Personalmanagements‘ setzte der Arbeitskreis folgende thematische Schwerpunkte: Globalisierung und Internationalisierung der Personalarbeit, Veränderungen der Arbeitsbedingungen in Deutschland, Veränderungen der (Aus-)Bildungssituation in Deutschland und Auswirkungen eines IPOs (bzw. eines squeeze outs) auf das Personalmanagement. Die Ergebnisse der Zusammenkünfte des Arbeitskreises sollen in einem Sammelband veröffentlicht werden. Ziel ist es, die im Arbeitskreis geführten Diskussionen zum Leitthema abschließend sowohl aus einer wissenschaftlichen als auch einer praxisbezogenen Perspektive zu bündeln. Die Manuskripte sind derzeit in der Fertigstellung, sodass der Sammelband 2009 veröffentlicht werden kann.

Public & Nonprofit Management

Bräunig/Meier

Der Arbeitskreis *Public & Nonprofit Management* führte in 2008 ein Symposium zum Thema ‚Zielvereinbarungen und Doppik‘ durch. In acht Fachvorträgen und einer Podiumsdiskussion ging es um Zielvereinbarungen im Kontext der Einführung des neuen doppischen Rechnungswesens, Zielvereinbarungen im internationalen Vergleich und um Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung von Zielvereinbarungen. Einigkeit bestand bezüglich der Eignung von Zielvereinbarungen zur Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Abgeschlossen werden können sie zwischen Politik und Verwaltung als auch innerhalb der Verwaltung. Vor dem Hintergrund der Einführung der Doppik erweisen sich Zielvereinbarungen insbesondere zum Ausgleich vorhandener Steuerdefizite als nützlich. Darüber hinaus wurde – in alter Tradition über die Frage der Zweckmäßigkeit der Einführung der Doppik und Ablösung der Kameralistik kontrovers diskutiert.

Regulierung

Müller/Pedell

Der Arbeitskreis *Regulierung* wurde im Jahr 2008 neu 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 2008 zu drei Sitzungen, auf denen die folgenden Themenbereiche definiert und auf der Grundlage erster Ausarbeitungen diskutiert wurden:

- Bedingungen und Prinzipien einer konsistenten Regulierung,
- Innovation, Investition und sektorspezifische Regulierung,
- Erreichbarkeit regulatorischer Nominalrenditen in der betrieblichen Praxis,
- Kostenzurechnung und Preisstruktur von Public Services.

Für das Jahr 2009 ist die vertiefte Untersuchung dieser Themenbereiche geplant. Ergebnisse sollen auf dem 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag vorgestellt und anschließend gemeinsam publiziert werden.

Steuern

Herzig/Jonas

Der Arbeitskreis *Steuern* ist im Jahr 2008 zu zwei Sitzungen zusammengetreten. Die erste Sitzung diente neben der Vorbereitung der öffentlichen Arbeitskreissitzung im Rahmen des 62. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages der Erörterung aktueller Steuerfragen und künftiger Projekte.

Die öffentliche Arbeitskreissitzung war dem Thema ‚Steuerliche Auswirkungen der Modernisierung des Bilanzrechtes‘ gewidmet. Im ersten Vortrag wurde die Neuregelung der Rückstellungen im Entwurf des BilMoG behandelt. Es wurde dargestellt, inwieweit die Neuregelung des § 253 HGB auch steuerlich von Bedeutung ist. Der zweite Vortrag befasste sich mit Art und Ausmaß der Relevanz der Konzernbilanzierung für die Zinsschranke. Mit der Zinsschrankenregelung in § 4 h EStG hat der Gesetzgeber den steuerlichen Abzug von Zinsausgaben für viele Unternehmen deutlich eingeschränkt. Die Limitierung des Zinsabzuges auf in der Regel 30 % des steuerlichen EBITDA kann bei Konzernunternehmen nur durch einen komplexen Vergleich der Eigenkapitalquoten des Betriebes und des relevanten Konzerns vermieden werden. Bewertung von

Finanzierungsinstrumenten und Bewertungseinheiten war das Thema eines weiteren Vortrags. Das BilMoG gibt den Ansatz einer Marktbewertung für Finanzinstrumente vor, gleichzeitig werden Bewertungseinheiten gesetzlich geregelt. Die Zeitwertbewertung ist im Anwendungsbereich grundsätzlich auf zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente beschränkt. Diese und weitere Fragen der Auswirkungen der Auslegung der neuen Vorschrift für das neue Steuerrecht wurden in dem Vortrag behandelt. Abschließend stand die Behandlung eigener Aktien durch Kapitalgesellschaften im Mittelpunkt der Betrachtung. Nach dem Entwurf des BilMoG ist der Erwerb eigener Anteile nunmehr in allen Fällen als Rückzahlung von Eigenkapital zu erfassen. Der Vortrag stellte die vorgesehenen Regelungen dar und befasste sich mit den Auswirkungen für die einschlägigen steuerlichen Vorschriften. Ausführlich wurden die Vortragsinhalte diskutiert, und zwar nicht nur innerhalb des Kreises der Vortragenden, sondern auch und insbesondere unter Mitwirkung der sonstigen Sitzungsteilnehmer.

Der Arbeitskreis wird sich im Jahre 2009 u.a. mit steuerlichen Fragestellungen befassen, die zum Rahmenthema des 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages gehören.

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Rudolph/Strutz

Der Arbeitskreis *Strategieentwicklung und Controlling in Banken* tagte im Jahr 2008 zwei mal und befasste sich dabei mit dem übergreifenden Thema ‚Einfluss von Geschäftszyklen auf die Strategieentwicklung und das Controlling von Banken‘.

Im Fokus der Frühjahrssitzung stand die Auswirkung auf die Financials. In einem ersten Schwerpunkt wurde die Frage behandelt, welche Anforderungen es an ein strategisches Risikomanagement während eines Kreditzyklus gebe. Ausgehend von der Beobachtung, dass quantitative Methoden Probleme aufgrund von Time Lags oder Modellannahmen haben, die nicht für Stress-Situationen ausgelegt sind, wird die Forderung entwickelt, dass die Modelle ökonomisch fundiert und nicht zu komplex sein sollten. Weitergehend wurde die Bedeutung qualitativer Einschätzungen, einer bewussten Risikokultur und einer klaren Definition des Risikoappetits hervorgehoben. Nicht zuletzt solle man sich eine natürliche Vorsicht und ein gewisses Vertrauen in die Warnungen vor potenziellen Gefahren durch langjährig-erfahrene Marktexperten bewahren.

Ein weiteres Thema der ersten Sitzung war die Frage, welche An-

forderungen man an das Management Accounting stellen müsse. Der Beitrag betrachtete insbesondere die unterschiedlichen Zielsetzungen Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung. Am Beispiel einer dynamischen Kundenwertrechnung wurde dargelegt, dass stärker als bisher zukünftige und nicht-monetäre Informationen systematisch berücksichtigt werden sollten. Am Beispiel der Vergabe eines zweiperiodigen Kredits mit der Möglichkeit des Ausfalls sowie der Kündigungsmöglichkeit durch die Bank wurde die unterschiedliche Verhaltenssteuerung bei einer barwertigen vs. einer (perioden-)ergebnisorientierten Steuerung behandelt. Vor dem Hintergrund stark abweichender Informationsanforderungen sei eine klare Zieldefinition und entsprechend konsequente Ausrichtung des Management Accounting notwendig.

Schließlich wurde behandelt, welchen Einfluss Geschäftszyklen auf die Anforderungen an die Risikoberichterstattung haben. Aus einer Betrachtung historischer Krisen wurde zunächst abgeleitet, dass die Bankenaufsicht einen starken mikroökonomischen Fokus habe und nicht mit der Entwicklung in den Krisen korreliere. So seien beispielsweise KWG-Novellen nur in Ausnahmefällen durch Krisen bedingt worden. Generell sei dabei jedoch die Transparenz in erheblichem Umfang verbessert worden. Welche Konsequenzen sich aus der laufenden Finanz- und Bankenkrise ergeben werden, sei noch nicht absehbar. Ausführlich wurde die für die Praxis wichtige Frage behandelt und diskutiert, wie die Ermittlung beizulegender Zeitwerte in wenig liquiden Märkten, etwa durch Nutzung von Indizes, zu bewerten sei. Es wurde der Standpunkt vertreten, dass eine Bewertung grundsätzlich auf Marktdaten beruhen müsse. Bei Verwendung anderer Bewertungsverfahren müsse nachgewiesen werden, dass diese Bewertungsverfahren auf besseren Informationen als den Marktdaten beruhen. Der Hinweis auf so genannte Notverkäufe sei nicht statthaft, da dieser Begriff nicht klar definiert sei und es sich in jedem Fall um Transaktionen zwischen unabhängigen Parteien handle. Der Beitrag verwies ferner auf die umfangreichen Offenlegungspflichten nach IFRS 7 und Basel II.

Die Herbstsitzung behandelte das übergreifende Thema von strukturellen Veränderungen. Der erste Vortrag konzentrierte sich auf die Frage, welche Möglichkeiten es für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im Retail Banking gebe. Neben Operational Excellence und Produktführerschaft sei hier insbesondere die Kundennähe von Interesse. Hierzu müsse das Anlageverhalten privater Investoren verstanden werden. Eine Vielzahl von Untersuchungen zeige, dass die eingegangenen Risiken nicht mit den von den Anlegern genannten Risikopräferenzen übereinstimmen. Ein mögliches Differen-

Arbeitskreise

zierungsmerkmal für die Bank wurde darin gesehen, den Kunden mit Informationen über die Portfolioperformance im Vergleich zum Durchschnittskunden seiner Risikoklasse zu versorgen. Ein weiterer Differenzierungsvorteil könne sich aus einer verhaltensbasierten Segmentierung ergeben, wonach Kunden anhand ihres Interesses an Finanzthemen, ihrer Zahlenorientierung und ihrer Selbsteinschätzung als Finanzexperte unterschieden würden. Der Berater könne dann faktenbasiert vorgehen und durch das Reporting über das Kundenportfolio und Peer-Vergleiche Vertrauen schaffen und Potenziale aufzeigen.

Der zweite Vortrag beleuchtete die Wertentwicklung im Bankensektor vor dem Hintergrund der Subprimekrise sowie die wesentlichen Trends und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Banksteuerung und das Controlling. Der massive Rückgang des Total Shareholder Return, die Höhe der Wertberichtigungen und Abschreibungen zeige deutlich, dass viele Banken ein neues Geschäftsmodell benötigten. Eine Rückbesinnung auf die realwirtschaftlichen Geschäfte sei zu erwarten. Dies bedeute auch, dass das Investmentbanking zurück gefahren und sich in seinem Produktmix stärker auf das Kundengeschäft konzentrieren werde. Beim Risikomanagement stelle sich die Frage nach der Governance von Banken und ob das Risikomanagement stärker eine warnende Rolle oder eine Rolle als Entscheider spielen solle. Realwirtschaftliche Effekte werden sich bei der Kreditvergabe ergeben. Ausführlich wurde diskutiert, dass hier die besondere Herausforderung liege, eine Vollbremsung im Vertrieb in der Fläche zu verhindern und eine risikobasierte Kreditvergabe zu risikoadjustierten Margen sicherzustellen. Kurzfristig sei jedoch das Thema risikoadjustierte Preissetzung weniger relevant als die Verfügbarkeit von Liquidität. Darüber hinaus sei eine weitere Industrialisierung des Operating Models zu erwarten. Die Subprimekrise sei ein Wendepunkt für den Bankensektor. Es werde zu einer Rückbesinnung auf kundenbasiertes Geschäft kommen, die Bilanzen könnten nicht mehr wie bisher geleveraged werden und die Eigenkapitalanforderungen würden wahrscheinlich steigen. Letztlich sei auch damit zu rechnen, dass die Politik Exzesse in den Bankbilanzen nicht mehr hinnehmen werde.

Die Präsentationen der Referenten sind im Internet unter www.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach verfügbar.

Unternehmensführung

Ringlstetter/Waldruff

Der Arbeitskreis *Unternehmensführung* diskutierte im Berichtsjahr 2008 zwei unterschiedliche Themenstellungen: ‚Klimawandel‘ und ‚Vertrauen als Unternehmensressource‘. Hierzu kam der Arbeitskreis in drei Sitzungen zusammen, zu denen insgesamt neun Referenten aus Wissenschaft und Praxis geladen wurden. In der Sitzung zum Thema ‚Klimawandel – wissenschaftliche Grundlagen und aktuelle wirtschaftsrelevante Entwicklungen‘ wurden die Mitglieder des Arbeitskreises zunächst mit den wissenschaftlichen Grundlagen und den aktuellen wirtschaftsrelevanten Entwicklungen zu dieser Thematik vertraut gemacht. Ein weiterer Vortrag gewährte den Arbeitskreismitgliedern einen interessanten Einblick in den Umgang mit dieser Herausforderung in einem Unternehmen und zeigte Chancen und Risiken strategischer Handlungsrouten eines Rückversicherers auf. Darüber hinaus beleuchtete ein abschließender Vortrag die Konsequenzen der Klimadiskussion aus der Perspektive der Automobilindustrie.

Der zweite große Themenkomplex, dem sich der Arbeitskreis im Jahr 2008 widmete, war geprägt von der Frage nach der Rolle des Vertrauens im betriebswirtschaftlichen Kontext. Eingeleitet wurde diese Diskussion mit der Vorstellung der empirischen Ergebnisse der „Deep White“-Wertestudie. Darauf aufbauend wurden die Zusammenhänge zwischen Motivation und Vertrauen dargestellt, während in einem weiteren Referat den Teilnehmern konkret das Erfolgspotenzial, das sich aus der Ressource Vertrauen generieren lässt, verdeutlicht wurde.

Aus aktuellem Anlass wurde das Thema ‚Vertrauen als Unternehmensressource‘ in der dritten Sitzung des Arbeitskreises im Jahr 2008 nochmal aufgegriffen und weiter vertieft. Dazu lieferte ein Vortrag mit einer stärker ethisch geprägten Perspektive fruchtbare Ansatzpunkte für die weitere Diskussion. Insbesondere die Organisation des Vertrauens in Netzwerken stand im Mittelpunkt eines weiteren Vortrags. Aus Sicht der Praxis machte das abschließende Referat deutlich, welche Möglichkeiten zum Aufbau von Vertrauen aus Professionalisierungsbestrebungen heraus verfolgt werden können.

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Glaum/Thomaschewski (bis 06/2008)/Reiners (seit 06/2008)

Der Arbeitskreis *Unternehmenswachstum und Internationales Management* kam im Berichtsjahr 2008 zu vier Sitzungen zusammen.

In der ersten Sitzung des Jahres beschäftigte sich der Arbeitskreis mit der Finanzkrise und ihren Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Die Finanzkrise nahm ihren Anfang im US-Immobilienmarkt mit der sogenannten Subprime-Krise. Der Begriff ‚Subprime‘ beschreibt den Teil des Hypothekendarlehenmarkts in den USA, der aus Kreditnehmern mit geringer Bonität besteht. Viele dieser Schuldner gerieten in Schwierigkeiten, als in 2007 die Zinsen in den USA anzogen und die Immobilienpreise nach starken Anstiegen in den Vorjahren zurückgingen. Da Subprime-Kredite von den Banken in hohem Umfang durch Verbriefungen refinanziert worden waren, sind die Risiken aus diesen Krediten international verteilt und haben sich auf diesem Weg auch auf deutsche Banken auswirken können.

Gegenstand der zweiten Sitzung war das Thema ‚Innovationsmanagement‘. Unternehmen sind aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit und des wachsenden Wettbewerbsdrucks dazu gezwungen, neue Märkte zu erschließen und in immer kürzeren Abständen neue Produkte zu entwickeln, um langfristig erfolgreich bestehen zu können. Das Management von Innovationen gewinnt daher in der Praxis stetig an Bedeutung. Der Arbeitskreis wird sich dem Innovationsmanagement daher weiter intensiv widmen; das Thema wird auch im Mittelpunkt des neuen Sammelbandes des Arbeitskreises stehen, der für das Jahr 2009 in Vorbereitung ist.

In der dritten Sitzung beschäftigte sich der Arbeitskreis mit Fragen des internationalen Risikomanagements, insbesondere mit der Bewältigung des politischen Risikos bei großen Auslandsinvestitionen. Wissenschaft und Praxis, so die Erkenntnis dieser Sitzung, sind einhellig der Meinung, dass sich derartige Risiken durch den Aufbau von Netzwerken mit nicht-marktlichen Stakeholdern (z.B. Gewerkschaften, Verbände, Medien, Universitäten) reduzieren lassen.

In der letzten Sitzung des Jahres setzte sich der Arbeitskreis mit dem Thema ‚Asien – Chancen und Risiken‘ auseinander. Die Entwicklung Asiens und insbesondere Chinas in den letzten Jahren ist gekennzeichnet durch eine verstärkte Integration in die Weltwirtschaft, durch überdurchschnittlich hohes Wachstum des Bruttosozialprodukts, das Entstehen großer Absatzmärkte und den Aufstieg weltweit bedeutsamer Unternehmen. Die Volkswirtschaften Asiens sind allerdings auch konfrontiert mit erheblichen Problemen, wie z.B. dem rasant steigenden Hunger nach Rohstoffen, Umweltproblemen und einer zunehmenden Ungleichverteilung der Einkommen.

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Günther/Schomaker

Im Jahr 2008 hat der Arbeitskreis *Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen* das Thema ‚Planung im Mittelstand‘ inhaltlich abgeschlossen. Eine Veröffentlichung zu diesem Thema ist für 2009 geplant.

Die weiteren Sitzungen in 2008 dienten zur Einarbeitung in das neue Thema des Arbeitskreises ‚Innovation im Mittelstand‘. Dies geschah durch Vorträge externer Experten und durch Präsentationen der Mitglieder des Arbeitskreises, die jeweils ihr Herangehen an die Steuerung von Produktinnovation zur Diskussion stellten. Als Resultat der bisherigen Arbeit wurden Ende 2008 drei Untergruppen gebildet, um spezifische Fragen zur Ideenfindung, zur Ausgestaltung der Steuerung des Innovationsprozesses und zu unterstützenden Aktivitäten zu bearbeiten. In 2009 werden die Ergebnisse der Untergruppen zusammengeführt, um daraus ein mittelstandsgerechtes Modell zur Innovationssteuerung abzuleiten.

Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen

Hummel/Scholz

Der Arbeitskreis setzte im Jahr 2008 seine Beschäftigung mit markt-basierten und etatistischen Steuerungssystemen fort. Zentral war dabei die Fertigstellung der Abschlusspublikation. Treffen fanden nur in Teilgruppen statt und die jeweiligen Gemeinschaftsbeiträge zu überarbeiten und fertig zu stellen. Alle Beiträge der Abschlusspublikation liegen zwischenzeitlich vor und sollen im Frühjahr 2009 als Buch erscheinen.

Publikationen

zfbf/sbr



Im Jahr 2008 wurden 138 Manuskripte bei Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) eingereicht. Die Ablehnungsquote für 2007 liegt bei 74 %. Der angestrebte 90-Tage-Zeitraum zwischen Einreichung und Erstgutachten wurde mit durchschnittlich 55 Tagen dank aktiver Herausgeber und externer Gutachter eingehalten.

Die Abonnentenzahl der zfbf/sbr hat sich nach einem leichten Einbruch im ersten Quartal 2008 auf knapp 2.400 eingependelt und erreicht damit annähernd das Vorjahresniveau. Der seit Jahren anhaltende leichte Abwärtstrend setzt sich allerdings fort. Diese Entwicklung betrifft sowohl die Buchhandel- und Normalpreisabonnements als auch die Mitgliederexemplare der Schmalenbach-Gesellschaft. Verglichen mit dem marktweiten Abwärtstrend bei der Entwicklung von Abonnements für Fachmedien ist der Rückgang bei der zfbf/sbr allerdings sehr moderat.

Im Jahr 2008 umfassten die Marketingaktionen für die zfbf und sbr regelmäßige Anzeigenschaltungen in diversen Fachzeitschriften. Insbesondere ist es 2008 erstmals gelungen, mehrfach Anzeigen in

verschiedenen Formaten im Handelsblatt zu schalten. Für die sbr wurden zudem auf den Webseiten des Palgrave-Verlages Banner mit Hinweisen auf einen E-Alert eingeführt. Dieser Service findet regen Zuspruch. Ein neuer und viel versprechender Kontakt konnte mit Swets, einem weltweiten Marktführer im Bereich Abonnement- und Informationsmanagement, hergestellt werden.

2008 sind zwei Sonderhefte der zfbf erschienen. Mit den Themengebieten ‚Rechnungslegung und Kapitalmarktregulierung bei Unternehmensnetzwerken‘ (58/2008) und ‚Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre‘ (59/2008) wurden Schwerpunkte der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion aufgegriffen, so dass die Sonderhefte sehr gute Absatzzahlen erwarten lassen. Für 2009 sind wiederum zwei Sonderhefte geplant, die durch zwei Special Sections der sbr ergänzt werden.

Im Jahr 2008 hat sich das Herausgebergremium erneut verändert. Im August wurde Professor Dr. Andreas Herrmann von der Forschungsstelle für Customer Insight der Universität St. Gallen aufgenommen, der die Expertise im Sektor Marketing nochmals stärkt.

Ergebnisse der Arbeitskreise

AK Baubetriebswirtschaft

- **Erfolgsorientierte IT-gestützte Bauunternehmensführung.**
Hrsg. von der Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes mbH im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerbes (ZDB) und Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauindustrie GmbH, Berlin-Düsseldorf 2008.

AK Externe Unternehmensrechnung

- **Stellungnahme zu dem Referentenentwurf eines Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes.**
In: Betriebs-Berater, 63. Jg. 2008, S. 995-997.

AK Immaterielle Werte im Rechnungswesen

- **Leitlinien zur Bilanzierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nach dem Regierungsentwurf des BilMoG.**
In: Der Betrieb, 61. Jg. 2008, S. 1813-1821.

AK Integrierte Unternehmensplanung

- **Erfolgreiches Benchmarking: Von der Imitation zum Blue-Ocean-Ansatz.**
Michael Rademacher und Lutz Kaufmann.
In: io new management – Zeitschrift für Unternehmenswissenschaft und Führungspraxis, 72. Jg. 2008, Nr. 12, S. 52-55.

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

- **Innovationen im Krankenhaus – das Beispiel England.**
In: das Krankenhaus, 100. Jg. 2008, S. 1184-1189.

Kongressdokumentation

- **Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht.**
Kongressdokumentation.
62. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag.
Hrsg. von Clemens Börsig und Axel v. Werder, Stuttgart 2009.

zfbf Sonderhefte

- **Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre.**
Hrsg. von Andreas Georg Scherer und Arnold Picot,
zfbf-Sonderheft 58/08, Düsseldorf-Frankfurt/Main 2008.



- **Rechnungslegung und Kapitalmarktregulierung bei Unternehmensnetzwerken.**
Hrsg. von Wolfgang Ballwieser und Hans-Ulrich Küpper,
zfbf-Sonderheft 59/08, Düsseldorf-Frankfurt/Main 2008.



Schmalenbach-Preis

schmalenbach preis



Dr. Oliver Hinz hat den mit 10.000 € dotierten Schmalenbach-Preis 2008 für seine Arbeit ‚Interaktive Preismechanismen in dynamischen Märkten‘ erhalten. Der Schmalenbach-Preis der Schmalenbach-Stiftung wurde am 13. Oktober 2008 zum zehnten Mal insgesamt und zum vierten Mal in Kooperation von Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. und Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. verliehen. Betreut wurde die Schrift von Professor Dr. Bernd Skiera von der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/Main.



T. Siegert, O. Hinz, S. Albers

Als Vorsitzender der Jury begründete Professor Dr. Dr. h.c. Sönke Albers, Universität Kiel und Vorsitzender des Vorstands des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., in seiner Laudatio die Entscheidung der Jury damit, dass es Oliver Hinz mit seiner Arbeit in vorbildlicher Weise gelungen ist, wissenschaftliche Exzellenz mit der von Eugen Schmalenbach eingeforderten Dienstleistungsfunktion für die Praxis zu verbinden.

Die Arbeit beschäftigt sich mit einem innovativen Problem in der Betriebswirtschaftslehre und besticht im Urteil der Jury durch eine seltene Breite vom Marketing bis zur Wirtschaftsinformatik bei gleichzeitigem methodischen Tiefgang. Oliver Hinz setzt moderne Methoden der Spieltheorie, der sozialen Netzwerkanalyse, der statistischen Analyse und der Gestaltung von Experimenten ein, um optimale Preisschwellen oder Hypothesen über ökonomisches Verhalten abzuleiten. Die Arbeit bietet zudem konkrete praktische Hilfestellungen bei der Ableitung von optimalen adaptiven Preisschwellen.

In der Jury zur Vergabe des Schmalenbach-Preises 2008 wirkten mit:

- Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers, Universität zu Kiel
- Dr. Wolfgang Colberg, Mitglied des Vorstands, Evonik Industries AG
- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Thomas Günther, TU Dresden
- Prof. Dr. Thomas Mellewig, Freie Universität Berlin
- Prof. h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelmann, Stellv. Vorsitzender des Vorstands, ThyssenKrupp AG
- Prof. Dr. Frank Richter, Universität Ulm
- Prof. Dr. Hartmut Stadler, Universität Hamburg.

Um dem hohen fachlichen Niveau der eingereichten Arbeiten in jeder Hinsicht gerecht zu werden, hat die Jury weitere Experten aus Wissenschaft und Praxis zur Beurteilung der als grundsätzlich für preiswürdig erachteten Bewerbungen hinzugezogen. Der Herausforderung, diese Arbeiten nochmals auf ihre praktische Relevanz und ihren theoretischen Gehalt hin zu überprüfen, haben sich dankenswerterweise gestellt:

- Dr. Kurt Bock, Mitglied des Vorstands, BASF SE
- Dr. Werner Brandt, Mitglied des Vorstands, SAP AG
- Prof. Dr. Hermann Diller, Universität Erlangen-Nürnberg
- Dr. Joachim Faber, Mitglied des Vorstands, Allianz SE
- Stefan Gemkow, Mitglied des Vorstands, Deutsche Lufthansa AG
- Prof. Dr. Wolfgang Gerke, Präsident, Bayerisches Finanz Zentrum e. V.
- Prof. Dr. Norbert Herzig, Universität zu Köln
- Prof. Dr. Gunter Löffler, Universität Ulm
- Prof. Dr. Bernhard Pellens, Ruhr-Universität Bochum.

Schmalenbach-Stipendium



Anlässlich des 75jährigen Gründungsjubiläums der Schmalenbach-Gesellschaft im Jahr 2007 hat die Schmalenbach-Stiftung bekannt gegeben, mit Unterstützung der Carl Lueg-Stiftung Stipendien für fachlich qualifizierte und gesellschaftlich engagierte Studierende der Wirtschaftswissenschaften bereit zu stellen. Zwischenzeitlich konnten 54 Studierende in den Kreis der Stipendiaten aufgenommen werden.

Das Stipendienprogramm richtet sich an Studierende an wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz in einem betriebswirtschaftlich orientierten BA-Studiengang im Anschluss an die Einführungs-/Grundlagenphase, Master-Studiengang oder Diplomstudiengang im Anschluss an das Vordiplom. Die finanzielle Förderung erfolgt in Form eines Büchergeldes in Höhe von 500 € pro Semester. Darüber hinaus partizipieren die Stipendiaten an den Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Für die Dauer ihres Stipendiums erhalten sie eine beitragsfreie Mitgliedschaft, freien Zugang zu den Deutschen Betriebswirtschaftler-Tagen sowie Abonnements der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr).

Informationen zu Art, Umfang und Voraussetzungen einer Förderung hält die Geschäftsstelle der Schmalenbach-Stiftung bereit.

Förderung der Tagungs-Teilnahme

Die Schmalenbach-Gesellschaft fördert die Teilnahme von Nachwuchswissenschaftlern an internationalen wissenschaftlichen Tagungen und Kongressen.

Finanziell unterstützt werden Doktoranden, Habilitanden und Privatdozenten an wissenschaftlichen Hochschulen, die an einem wissenschaftlichen Workshop, einem Seminar oder einer Tagung mit internationalem Bezug auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre teilnehmen. Die Mitgliedschaft in der Schmalenbach-Gesellschaft ist Voraussetzung für eine Förderung, die schriftlich und begründet bei der Geschäftsstelle einzureichen ist – bei Doktoranden ist eine Stellungnahme des betreuenden Hochschullehrers hinzuzufügen.

Im Berichtsjahr 2008 konnten insgesamt neun Nachwuchswissenschaftler gefördert werden:

- Dr. Torsten Biemann
Jacobs University Bremen
- Dipl.-Kfm. Jannis Bischof
Universität Mannheim
- Dipl.-Wirt.-Inf. Martin Juhrisch
Universität Münster
- Dipl.-Kffr. Maren Klein
FU Berlin
- Dr. Roland Königgruber
Universität Graz/A
- Dipl.-Kffr. Carina Lomberg
Universität Duisburg-Essen
- Dipl.-Kffr. Monika Mages
WHU - Otto Beisheim School of Management
- Prof. Dr. Christina Sichtmann
FU Berlin
- Dr. Tanja Stepanchuk
Universität Frankfurt/Main.

Nachwuchsförderung

Kamingespräche

Zur Pflege des Dialogs mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs haben Mitglieder des Vorstands der Schmalenbach-Gesellschaft die so genannten Kamingespräche ins Leben gerufen. Hierbei werden Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter eingeladen, im kleinen Kreis mit je einem Vertreter der Unternehmenspraxis und der Hochschule aus dem Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft über aktuelle betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu diskutieren.

In 2008 fanden drei Kamingespräche statt:

- **07. Mai 2008, Schloss Obermayerhofen, Sebersdorf/A**
auf Einladung von
Dr. Kurt Bock, Mitglied des Vorstands, BASF SE, Ludwigshafen,
und
Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer, Universität Graz/A
- **01. Dezember 2008, Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main**
auf Einladung von
Stefan Krause, Mitglied des Vorstands, Deutsche Bank AG,
und
Prof. Dr. Dr. h.c. Martin Weber, Universität Mannheim
- **18. Dezember 2008, Strahlenberger Hof, Schriesheim**
auf Einladung von
Dr. Werner Brandt, Mitglied des Vorstands, SAP AG,
und
Prof. Dr. Jens Wüstemann, Universität Mannheim



Schloss Obermayerhofen, Sebersdorf/A

Mitgliederversammlung

Am 13. Oktober 2008 fand die ordentliche Mitgliederversammlung der Schmalenbach-Gesellschaft in Frankfurt/Main statt. Als TOP1 gab der Präsident, Professor Dr. Theo Siegert, einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen seit der letzten Mitgliederversammlung am 18. September 2006. Im Einzelnen ging er auf die in dieser Periode erfolgten Tagungen und Kongresse, Publikationen sowie Aktivitäten der Arbeitskreise ein. Einen besonderen Dank richtete er an alle Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis, die sich in der am 31.12.2008 auslaufenden Amtsperiode des Vorstands und Beirats in den Dienst der Schmalenbach-Gesellschaft gestellt hatten.

Als TOP 2 legte der Präsident den von dem Wirtschaftsprüfer Dipl.-Kfm. Ulrich D. Maas, Mitglied des Vorstands der KPMG AG WPG, geprüften Jahresabschluss für das Jahr 2007 vor. Auf Antrag wurde dem Vorstand unter TOP 3 für die zurückliegende Amtsperiode ohne Gegenstimmen Entlastung erteilt.

Die Mitgliederversammlung hatte mit den Sitzungsunterlagen Vorschläge für die Neubesetzungen von Vorstand und Beirat erhalten. Nicht mehr zur Wahl des Vorstands standen die Professoren Dr. Wolfgang Gerke und Dr. Dres. h.c. Christian Homburg. Neben den verbleibenden Mitgliedern kandidierten neu Professorin Dr. Uschi Backes-Gellner, Universität Zürich/CH, und Professor Dr. Dr. h.c. Martin Weber, Universität Mannheim. Für die ebenfalls anstehende Neuwahl des Beirats standen 23 Mitglieder des aktuellen Beirats nicht wieder zur Wahl; neu kandidierten die ausscheidenden Mitglieder des Vorstands. Die Arbeitskreisleiter und die Herausgeber der zbf gehören dem Beirat satzungsgemäß kraft Amtes an. Die in den Vorschlagslisten aufgeführten Persönlichkeiten wurden unter TOP 4 und 5 ohne Gegenstimmen gewählt. Schließlich bestätigte unter TOP 6 die Mitgliederversammlung Dipl.-Kfm. Ulrich D. Maas als Abschlussprüfer bis zur nächsten Mitgliederversammlung.

Personalien

Hubertus v. Witzleben, der seit 28 Jahren das Amt des Berlinbeauftragten der Schmalenbach-Gesellschaft bekleidet, hat sich im Berichtsjahr auf eigenen Wunsch, kurz vor Vollendung seines 80. Lebensjahres, von seinem Amt zurückgezogen.

Die heutige Schmalenbach-Gesellschaft resultiert aus dem Zusammenschluss der ‚Schmalenbach-Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis‘, Köln, und der ‚Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. – Der Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag‘, Berlin, im Jahre 1978. Hubertus v. Witzleben hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Schmalenbach-Gesellschaft seit dieser Zeit in Berlin präsent ist. Beispielhaft für sein Wirken seien hier nur die hervorragenden kulturellen Rahmenprogramme der Deutschen Betriebswirtschaftler-Tage sowie die Vielzahl viel beachteter Unternehmengespräche genannt, die er initiiert und organisiert sowie mit eigenen Beiträgen bereichert hat. Dabei ist es ihm in hervorragender Weise gelungen, Grenzen zu überwinden. So hat Hubertus v. Witzleben wesentlich zur erfolgreichen Integration der Mitglieder und der Mitarbeiter der beiden Alt-Gesellschaften beigetragen, die in der heutigen Schmalenbach-Gesellschaft aufgegangen sind. Indem er sich bei der Organisation von Unternehmengesprächen auf Berlin und ostdeutsche Städte konzentriert hat, hat er darüber hinaus auch Brücken zwischen den alten und neuen Bundesländern gebaut.

Im Rahmen einer Feierstunde am 23. April 2008 im Kreis ehemaliger Präsidenten und Vizepräsidenten sowie der Mitglieder des Vorstands dankte der Präsident Hubertus v. Witzleben für seine besonderen Verdienste um die Schmalenbach-Gesellschaft.

Jahresabschluss 2008

Bilanz zum 31.12.2008

| Aktiva | 31.12.08 | 31.12.07 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Anlagevermögen | | |
| Immaterielle Vermögensgegenstände | 3,00 € | 168,68 € |
| Sachanlagen | 6.357,30 € | 5.898,80 € |
| Finanzanlagen | 0,00 € | 919.330,01 € |
| Umlaufvermögen | | |
| Sonstige Vermögensgegenstände | 130.179,27 € | 156.785,90 € |
| Guthaben bei Kreditinstituten | 924.745,24 € | 5.487,61 € |
| Kassenbestand | 114,22 € | 628,95 € |
| Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten | 0,00 € | 0,00 € |
| Summe Aktiva | 1.061.399,03 | 1.088.299,95 |

| Passiva | 31.12.08 | 31.12.07 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gründungskapital | 51.129,19 € | 51.129,19 € |
| Rücklagen | | |
| Rücklage A | 313.571,37 € | 327.414,16 € |
| Rücklage B | 292.000,00 € | 287.000,00 € |
| Rücklage C | 244.682,79 € | 230.738,85 € |
| Rückstellungen | 153.957,60 € | 179.468,76 € |
| Verbindlichkeiten | | |
| Sonstige Verbindlichkeiten | 5.133,78 € | 4.222,97 € |
| Passiver Rechnungsabgrenzungsposten | 924,30 € | 8.326,02 € |
| Summe Passiva | 1.061.399,03 € | 1.088.299,95 € |

Gewinn- und Verlustrechnung

für die Zeit vom 01.01. bis 31.12.2008

| | 31.12.08 | 31.12.07 |
|--|----------------------|----------------------|
| Beitragseinnahmen | 345.378,00 € | 347.302,45 € |
| Erträge aus Fachtagungen | 137.507,06 € | 167.521,14 € |
| | 482.885,06 € | 514.823,59 € |
| Zinserträge | 5.802,34 € | 20.485,07 € |
| Sonstige Erträge | 156.333,69 € | 202.703,71 € |
| | 162.136,03 € | 223.188,78 € |
| | 645.021,09 € | 738.012,37 € |
| Personal-, Raum-, Verwaltungsaufwendungen | -281.188,70 € | -294.529,84 € |
| Abschreibungen | -2.233,63 € | -3.526,49 € |
| Aufwendungen für Fachtagungen | -126.431,52 € | -141.244,78 € |
| Aufwendungen für zfbf / sbr für Mitglieder | -114.321,54 € | -113.029,78 € |
| Aufwendungen für wissenschaftliche Sonderprojekte | -106.603,07 € | -132.325,57 € |
| Sonstige Aufwendungen | -9.141,48 € | -4.770,80 € |
| | -639.919,94 € | -689.427,26 € |
| Jahresüberschuss | 5.101,15 € | 48.585,11 € |
| Entnahme aus Rücklagen | 571.106,90 € | 565.648,18 € |
| Einstellungen in Rücklagen | -576.208,05 € | -614.233,29 € |
| Bilanzgewinn | 0,00 € | 0,00 € |

Im Geschäftsjahr 2008 erzielte die Schmalenbach-Gesellschaft einen Jahresüberschuss von TEUR 5. Hierbei standen Erträgen von TEUR 645 Aufwendungen von TEUR 640 gegenüber. Der Jahresüberschuss ist im Wesentlichen auf ein stabiles Beitragsaufkommen, positive Ergebnisse der Veranstaltungen und positive Einmalwirkungen aus dem Verkauf der Finanzanlagen zurückzuführen.

In der Mitgliederversammlung am 13.10.2008 wurde Ulrich D. Maas, Wirtschaftsprüfer, zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2008 und alle folgenden Geschäftsjahre bis zur nächsten Mitgliederversammlung gewählt. Nach der Beurteilung des Abschlussprüfers auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften. Seine Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt. Der Bestätigungsvermerk zum ungekürzten Jahresabschluss wurde uneingeschränkt erteilt.

Vorstand

Backes-Gellner, Uschi, Prof. Dr.
Universität Zürich/CH
(seit 01/2009)

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

Bock, Kurt W., Dr.
Mitglied des Vorstands,
BASF SE, Ludwigshafen

Brandt, Werner, Dr.
Mitglied des Vorstands,
SAP AG, Walldorf

Ebers, Mark, Prof. Dr.
Universität zu Köln

Faber, Joachim, Dr.
Mitglied des Vorstands,
Allianz SE, München

Gerke, Wolfgang, Prof. Dr.
Präsident,
Bayerisches Finanz Zentrum e.V.,
München
(bis 12/2008)

Günther, Thomas, Prof. Dr.
TU Dresden

Herzig, Norbert, WP StB Prof. Dr.
Universität zu Köln
(Vizepräsident)

Homburg, Christian, Prof. Dr.
Dr. h.c.
Universität Mannheim
(bis 12/2008)

Kaeser, Joe
Mitglied des Vorstands,
Siemens AG, München

Kämpfer, Georg, WP StB Prof. Dr.
Mitglied des Vorstands,
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Berlin

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

Kümmel, Gerhard
Geschäftsführer,
Robert Bosch GmbH,
Gerlingen-Schillerhöhe

Middelmann, Ulrich, Prof.
Dr. Dr.-Ing. E.h.
Stellv. Vorsitzender des Vorstands,
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Pellens, Bernhard, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum

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

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

Siegert, Theo, Prof. Dr.
Geschäftsführender Gesellschafter,
de Haen-Carstanjen & Söhne,
Düsseldorf
(Präsident)

v. Werder, Axel, Prof. Dr.
TU Berlin

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

Weber, Martin, Prof. Dr. Dr. h.c.
Universität Mannheim
(seit 01/2009)

Beauftragter in Berlin

v. Witzleben, Hubertus
Berlin
(bis 04/2008)

Beirat

Stand: 03/2009

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

Baetge, Jörg, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c.
Universität Münster
(bis 12/2008)

Baumann, Karl-Hermann, Dr.
München
(bis 12/2008)

Bazan, Markus, Dipl.-Oec.
BAZAN Berater im Gesundheitswesen,
Witten (AKL seit 11/2008)

Bogaschewsky, Ronald W.,
Prof. Dr.
Universität Würzburg (AKL)

Börsig, Clemens, Prof. Dr.
(Vorsitzender des Beirats)
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
(zfbf/sbr)

Bräunig, Dietmar, Prof. Dr.
Universität Gießen (AKL)

Brebeck, Frank, WP StB
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Düsseldorf (AKL)

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

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

Denzel, Ernst, Dr.
Heidelberg
(bis 12/2008)

Deuss, Walter, Dr.
Mülheim/Ruhr
(bis 12/2008)

Enste, Norbert
B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG,
Frankfurt/Main

Esser, Klaus, Dr.
General Atlantic GmbH, Düsseldorf

Fischer, Joachim, Prof. Dr.
Universität Paderborn (AKL)

Fleig, Günther, Dipl.-Vw.
Daimler AG, Stuttgart (AKL)

Franke, Günter, Prof. Dr. Dr. h.c.
Universität Konstanz (zfbf/sbr)

Franz, Klaus-Peter, Prof. Dr.
Universität Düsseldorf (AKL)

Franz, Otmar, Dr.
Mülheim/Ruhr
(bis 12/2008)

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

Gebhardt, Günther, Prof. Dr.
Universität Frankfurt/Main (AKL)

Gedenk, Karen, Prof. Dr.
Universität zu Köln (zfbf/sbr)

Gerke, Wolfgang, Prof. Dr.
Bayerisches Finanz Zentrum e.V.,
München
(seit 01/2009)

Glaum, Martin, Prof. Dr.
Universität Gießen (AKL)

Günther, Edeltraud, Prof. Dr.
TU Dresden (AKL)

Haberzettl-von Onciul, Horst
Stuttgart
(bis 12/2008)

Hahn, Dietger, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c. Dr.-Ing. E.h.
Universität Gießen
(bis 12/2008)

Haller, Axel, Prof. Dr.
Universität Regensburg (AKL)

Herrmann, Andreas, Prof. Dr.
Universität St. Gallen/CH (zfbf/sbr)

Hildebrandt, Holger, Dr.
Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf & Logistik e.V., Frankfurt/Main
(AKL)

Homburg, Christian, Prof. Dr.
Dr. h.c. mult.
Universität Mannheim
(seit 01/2009)

Horváth, Péter, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c. mult.
Universität Stuttgart (AKL)

Hummel, Hans-Peter, Dr.
ERGO Versicherungsgruppe AG,
Düsseldorf (AKL)

Hütten, Christoph, Dr.
SAP AG, Walldorf (AKL)

Gremien

Beirat

Jacobs, Otto Helmut, Prof. (em.)
Dr. Dr. h.c. mult.
Universität Mannheim

Janssen, Friedrich, Dr.
E.ON Ruhrgas AG, Essen
(bis 12/2008)

Jonas, Bernd
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf (AKL)

Kaiser, Klaus, Dr.
Süwag Energie AG, Frankfurt/Main
(AKL)

Kaufmann, Lutz, Prof. Dr.
WHU - Otto Beisheim School of
Management, Vallendar (AKL)

Koch, Helmut, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c.
Universität Münster
(bis 12/2008)

Köhler, Richard, Prof. (em.) Dr.
Dres. h.c.
Universität zu Köln

Krumm, Michael, Dipl.-Kfm.
Siemens AG, München (AKL)

Kuntz, Ludwig, Prof. Dr.
Universität zu Köln (AKL)

Kupsch, Peter, WP StB Prof. Dr.
Universität Bamberg
(bis 12/2008)

Lange, Ulrich, Dr.
Chance4Change GmbH & Co. KG,
Bingen (AKL)

Laßmann, Gert, Prof. (em.) Dr.
Ruhr-Universität Bochum

Lauk, Kurt J., Prof. Dr.
Globe Capital Partners GmbH, Stuttgart

Lucks, Kai, Prof. Dr.-Ing.
Siemens AG, München (AKL)

Macharzina, Klaus, Prof. (em.)
Dr. Profs. h.c. Dres. h.c.
Universität Hohenheim
(bis 12/2008)

Mansch, Helmut, Dr.
Siemens AG, Erlangen (AKL)

Marten, Kai-Uwe, Prof. Dr.
Universität Ulm (AKL)

Martiny, Martin, Dr.
Berlin (AKL)

Maug, Ernst, Prof. Ph.D.
Universität Mannheim (zfbf/sbr)

Meckl, Reinhard, Prof. Dr.
Universität Bayreuth (AKL)

Meier, Johannes, Dr.
Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh (AKL)

Müller, Christoph
EnBW Energie Baden-Württemberg AG,
Karlsruhe (AKL)

Müller-Merbach, Heiner,
Prof. (em.) Dr.
Universität Kaiserslautern
(bis 12/2008)

Natter, Martin, Prof. Dr.
Universität Frankfurt/Main (zfbf/sbr)

Neubürger, Heinz-Joachim
Kohlberg Kravis Roberts & Co. Ltd.,
London/UK

Nordmeyer, Andreas, Prof. Dr.
Heiligenhaus (bis 12/2008)

Oppenländer, Karl-Heinrich,
Prof. Dr.
Ottobrunn (bis 12/2008)

Otte, Hans-Heinrich, WP Prof.
BDO Deutsche Warentreuhand AG WPG,
Hamburg
(bis 12/2008)

Paul, Stephan, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum (AKL)

Pedell, Burkhard, Prof. Dr.
Universität Stuttgart (AKL)

Pfeiffer, Werner, Prof. (em.) Dr.
Universität Erlangen-Nürnberg
(bis 12/2008)

Plinke, Wulff, Prof. Dr.
European School of Management and
Technology (ESMT), Berlin

Pohle, Klaus, Prof. Dr.
Berlin
(bis 12/2008)

Posselt, Thorsten, Prof. Dr.
Fraunhofer Zentrum für Mittel- und
Osteuropa, Leipzig (AKL)

Rademacher, Michael, Dr.
ThyssenKrupp Stainless AG, Duisburg
(AKL)

Raffée, Hans, Prof. (em.) Dr.
Universität Mannheim
(bis 12/2008)

Rapp, Rainer
Bonn (AKL)

Reichmann, Thomas, Prof.
(em.) Dr.
Universität Dortmund
(bis 12/2008)

Reinhard, Herbert
Sulzburg
(bis 12/2008)

Reinke, Rüdiger, WP StB
Dipl.-Kfm.
Röf's WP Partner AG WPG, Düsseldorf
(AKL)

Ringlstetter, Max, Prof. Dr.
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt
(AKL)

Robl, Karl, Prof. Dr.
Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V.,
Berlin (AKL)

Rudolph, Bernd, Prof. Dr.
Universität München (AKL)

Rudolph, Jochen, Dr.
Evonik Degussa GmbH,
Essen (AKL bis 10/2008)

Ruter, Rudolf X., WP StB
Ernst & Young AG WPG StBG,
Stuttgart (AKL seit 10/2008)

Schneeweiß, Christoph,
Prof. (em.) Dr.
Universität Mannheim (bis 12/2008)

Schneider, Dieter, Prof. (em.)
Dr. Dr. h.c. mult.
Ruhr-Universität Bochum (zfbf)

Schneidewind, Dieter, Prof. Dr.
Zwingenberg
(bis 12/2008)

Scholz, Christian, Prof. Dr.
Universität des Saarlandes (AKL)

Schomaker, Martin
R. Stahl AG, Waldenburg (AKL)

Schreiber, Ulrich, Prof. Dr.
Universität Mannheim (zfbf/sbr)

Schröter, Marco, Dr.
Infineon Technologies AG, Neubiberg
(AKL)

Sieben, Günter, Prof. (em.) Dr.
Universität zu Köln

Simon, Hermann, Prof. Dr.
Simon - Kucher & Partners, Bonn

Stein, Heinz-Gerd, Dr.
Dinslaken

Stöber, Harald, Dipl.-Ing.
Arcor AG & Co. KG, Willich (AKL)

Strutz, Eric, Dr.
Commerzbank AG, Frankfurt/Main (AKL)

Suckale, Margret
DB Mobility Logistics AG, Berlin (AKL)

Szyperski, Norbert, Prof. (em.)
Dr. Dr. h.c.
Universität zu Köln
(bis 12/2008)

Theissen, Erik, Prof. Dr.
Universität Bonn (zfbf/sbr)

Thomaschewski, Dieter, Prof.
Dr.
FH Ludwigshafen (AKL bis 06/2008)

Vogelsang, Günter, Prof. Dr.
Düsseldorf

Wagner, Dieter, Prof. Dr.
Universität Potsdam (AKL)

Waldraff, Andreas, Prof. Dr.
Unternehmensberatung und Unterneh-
mensführung GmbH, Berlin (AKL)

Windmüller, Rolf, Prof.
Bad Homburg

Witte, Eberhard, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c. mult.
Universität München
(bis 12/2008)

Wöbcke, Lars
Nestlé Deutschland AG,
Frankfurt/Main (AKL)

Wuttke, Rainer B.
Aitrang (AKL bis 11/2008)

Zander, Ernst, Prof. Dr.
Hamburg
(bis 12/2008)

Vorstand der Schmalenbach- Stiftung

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

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

Pellens, Bernhard, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum

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

Richter, Frank, Prof. Dr.
Universität Ulm

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

v. Tippelskirch, Alexander, Dr.
(Schatzmeister)
Meerbusch

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

Baubetriebswirtschaft

Birtel, Thomas, Dr.
Strabag AG, Köln

Diederichs, Claus Jürgen, Prof. Dr.
DSB + IQ-Bau GbR
Diederichs.Claßen.Peine, Eichenau

Helmus, Manfred, Prof. Dr.
Universität Wuppertal (AKL seit 03/09)

Horchler, Dieter, Baumeister
Dipl.-Ing. Horchler Baugesellschaft mbH
& Co. KG, Hamburg

Jacob, Dieter, Prof. Dr.
TU Freiberg

Kern, Werner, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c.
Universität zu Köln

Kniehl, Hans Joachim, Dr.
Stockdorf

Krauß, Thorsten, Dipl.-Kfm.
Mänz und Krauss Ausbau GmbH, Berlin

Martin, Dieter F., Dipl.-Kfm.
Umwelttechnik und Wasserbau GmbH,
Blankenburg

Neßeler, Joachim, Dipl.-Kfm.
nesseler grünzig bau gmbh, Aachen

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

Pfnür, Andreas, Prof. Dr.
TU Darmstadt

Rapp, Rainer, Dipl.-Kfm.
Bonn (AKL bis 03/09)

Refisch, Bruno, Prof. Dr.
Voerde

Reinitzhuber, Karl, Dr.
HOCHTIEF Construction AG, Essen
(AKL seit 03/09)

Robl, Karl, Prof. Dr.
Zentralverband Deutsches
Baugewerbe e.V., Berlin (AKL bis 03/09)

Scharmann, Rolf, Dipl.-Ing.
Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Johann Augel Bauunternehmung GmbH,
Weibern

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

Schmiege, Andreas, Dipl.-Oec.
Torkret AG, Essen

Sotelo, Ramon, Jun. Prof. Dr.
Universität Weimar

Tesche, Alexander, Dr.
Ed. Züblin AG, Stuttgart

Wild, Bertold, Dr.
München

Zahn, Hans-Joachim, Dipl.-Kfm.
PORR Deutschland GmbH, München

Einkauf und Logistik

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

Bogaschewsky, Ronald W.,
Prof. Dr.
Universität Würzburg (AKL)

Eßig, Michael, Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr, Neubiberg

Fröhlich, Elisabeth, PD Dr.
cbs Cologne Business School

Grobosch, Silvius, Dr.
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Hildebrandt, Holger, Dr.
Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf & Logistik e.V., Frankfurt/Main
(AKL)

Kirchner, Dietmar, Dr.
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

Kleeberg, Lars, Dr.
K+S AG, Kassel

Koppelman, Udo, Prof. Dr.
Universität zu Köln

Kosmol, Thomas,
BBT Thermotechnik GmbH, Wernau

Lasch, Rainer, Prof. Dr.
TU Dresden

Lumbe, Hans-Joachim,
Nokia Siemens Networks GmbH & Co. KG,
München

Nowak, Karl, Dr.
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

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

Piepel, Ulrich, Dr.
RWE Service GmbH, Dortmund

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

Saalmann, Klaus
Daimler AG, Stuttgart

Scholz, Heiko
DB Station&Service AG, Mainz

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

Wiedmann, Horst
ZF Sachs AG, Schweinfurt

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

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

Bassen, Alexander, Prof. Dr.
Universität Hamburg

Brebeck, Frank, WP StB Dipl. Kfm.
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Düsseldorf (AKL)

Busch, Roland, Dr.
Lufthansa Cargo AG, Frankfurt/Main

D'Arcy, Anne, Prof. Dr.
Université de Lausanne/CH

Edelmann, Martin, Dipl.-Kfm.
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Fahrion, Hans-Jürgen, WP StB
Dipl.-Kfm.
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesell-
schaft, München

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

Hucke, Anja, Prof. Dr.
Universität Rostock

Jung, Udo, Dr.
The Boston Consulting Group GmbH,
Frankfurt/Main

Kampruwen, Ulf, Dipl.-Kfm.
The Phone House Telecom GmbH,
Münster

Kirsch, Hans-Jürgen, Prof. Dr.
Universität Münster

Knoll, Thomas, Dr.
Deutsche Telekom AG, Bonn

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

Krumm, Michael, Dipl.-Kfm.
Siemens AG, München (AKL)

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

Lück, Wolfgang, WP StB Prof.
Dr. Prof. h.c. Dr. h.c.
Weimar

Marten, Kai-Uwe, Prof. Dr.
Universität Ulm (AKL)

Merkt, Hanno, Prof. Dr.
Universität Freiburg

Mißler, Peter, Dipl.-Kfm.
Deutsche Post AG, Bonn

Mochty, Ludwig, Prof. Dr.
Universität Duisburg-Essen

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

Piepenburg, Horst, RA vBP
Piepenburg & Gerling Rechtsanwalts-
kanzlei, Düsseldorf

Schoppen, Willi, Dr.
Spencer Stuart, Frankfurt/Main

Warncke, Markus, Dr.
Villeroy & Boch AG, Mettlach

Externe Unternehmensrechnung

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

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

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

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

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

Dinger, Josef, Dipl.-Kfm.
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA,
Bad Homburg

Funk, Rolf
Bayer AG, Leverkusen

Gadesmann, Karl
Volkswagen AG, Wolfsburg

Gebhardt, Henning
DWS Investment GmbH, Frankfurt/Main

Haller, Axel, Prof. Dr.
Universität Regensburg

Hayn, Sven, WP Prof. Dr.
Ernst & Young AG WPG StBG, Hamburg

Hense, Heinz Hermann, Dr.
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Hütten, Christoph, Dr.
SAP AG, Walldorf (AKL)

Kerkhoff, Guido
Deutsche Telekom AG, Bonn

Köster, Harald, Dr.
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Köthner, Robert, Dipl.-Kfm.
Daimler AG, Stuttgart

MiBler, Peter, Dipl.-Kfm.
Deutsche Post AG, Bonn

Pellens, Bernhard, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum (AKL)

Riedel, Fred
RWE AG, Essen

Rupp, Reinhard, Dr.
PHOENIX Pharmahandel AG & Co. KG,
Mannheim

Sachs, Harald
METRO AG, Düsseldorf

Sawazki, Wolfgang, Dr.
Oppenheim Research GmbH, Köln

Schruff, Wienand, WP Prof. Dr.
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

Strzyz, Adam, Dipl.-Oec.
Ruhr-Universität Bochum

Wilhelm, Michael C.
E.ON AG, Düsseldorf

Winkeljohann, Norbert, WP
StB Prof. Dr.
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Osnabrück

Wüstemann, Jens, Prof. Dr.
Universität Mannheim

Finanzierung

Balzer, Hermann, Prof. Dr.
FH Aachen

Brakmann, Heinrich, Dr.
GAGFAH M Immobilien-Management
GmbH, Essen

Brinker, Bernd, Dipl.-Kfm.
Evonik Industries AG, Essen

Coenen, Markus, Dr.
RWE AG, Essen

Dehlke, Dieter
GEA Group AG, Bochum

Dietsch, Johannes M.
Bayer AG, Leverkusen

Empelmann, Thomas, Dipl.-Kfm.
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Eschmann, Roland, Dipl.-Kfm.
IKB Equity Finance GmbH, Düsseldorf

Gann, Jochen, Dr.
Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim

Hess, Dieter, Prof. Dr.
Universität zu Köln

Husmann, Christoph, Dr.
HOCHTIEF AG, Essen

Jäckle, Joachim, Dr.
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Loges, Karsten
ARCANDOR AG, Essen

Lutz, Frank H.
MAN AG, München

Mehring-Schlegel, Georg W.
METRO AG, Düsseldorf

Paul, Stephan, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum (AKL)

Paul, Walter, Prof. Dr.
BASF SE/Universität Mannheim

Pruss, Roland, WP StB
PTG Treuhand und Revision GmbH WPG,
Düsseldorf

Schäfer, Kurt E.
Daimler AG, Stuttgart

Scheffler, Wolfgang
Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Schrickel, Kai
BSH Bosch und Siemens
Hausgeräte GmbH, München

Schröter, Marco, Dr.
Infineon Technologies AG,
Neuburg (AKL)

Schweitzer, Roger, Dr.
Bertelsmann AG, Gütersloh

Volpert, Verena, Dr.
E.ON AG, Düsseldorf

Finanzierungsrechnung

Boecken, Bernd, Dr.
Deutsche Post AG, Bonn

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

Daske, Holger, Prof. Dr.
Universität Mannheim

Dunse, Arnd
TUI AG, Hannover

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

Gebhardt, Günther, Prof. Dr.
Universität Frankfurt/Main (AKL)

Hansmeyer, Ekkehart, Dr.
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln

Löw, Edgar, Prof. Dr.
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt/Main

Mansch, Helmut, Dr.
Siemens AG, Erlangen (AKL)

Schultze, Wolfgang, Prof. Dr.
Universität Augsburg

Siener, Friedrich, Dr.
Daimler AG, Stuttgart

Späth, Eckhard WP StB
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
München

Starp, Wolf-Dieter, Dr.
BASF SE, Ludwigshafen

Steiner, Manfred, Prof. Dr.
Universität Augsburg

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

Viethen, Heinz W., Dr.
Hürtgenwald

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

Wagner, Andreas, Dr.
Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG,
München

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Finke, Norbert, Dr.
Evonik Degussa GmbH, Essen

Fischer, Joachim, Prof. Dr.
Universität Paderborn (AKL)

Hahn, Axel, Prof. Dr.
Universität Oldenburg

Heilbronner, Walter
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Hirte, Jürgen, Dr.
Siemens AG, Karlsruhe

Kästel, Walter, Prof. Dr.
FH Heilbronn Standort Künzelsau

Kolb-Telieps, Angelika, Dr.
ThyssenKrupp VDM GmbH, Werdohl

Koller, Hans Ulrich, Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr, Hamburg

Lange, Ulrich, Dr.
Chance4Change GmbH & Co. KG,
Bingen (AKL)

Schaub, Berthold, Dr.
ABB AG, Ladenburg

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

Stüben, Peter Michael
Bayer Schering Pharma AG, Berlin

Tessmann, Uwe, Dr.
Heidelberger Druckmaschinen AG,
Heidelberg

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

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

Castedello, Marc, WP StB Dr.
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Duhr, Andreas, Dr.
Deutsche Post AG, Bonn

Erdmann, Mark-Ken, Dr.
Bertelsmann AG, Gütersloh

Ernstberger, Jürgen, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum

Fülbiel, Rolf Uwe, StB Prof. Dr.
Universität Bayreuth

Günther, Thomas, Prof. Dr.
TU Dresden

Hagemann, Elmar
Deutsche Telekom AG, Bonn

Haller, Axel, Prof. Dr.
Universität Regensburg (AKL)

Hendler, Matthias, StB Prof. Dr.
FH Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven,
Emden

Knoche, Klaus
METRO AG, Düsseldorf

Köster, Harald, Dr.
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Kühne, Mareike, Dr.
Deutsches Rechnungslegungs Standards
Committee e.V., Berlin

Landwehrmann, Silke, Dr.
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Möller, Hans Peter, Prof. Dr.
RWTH Aachen

Pellens, Bernhard, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum

Petzoldt, Frank
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Rau, Wilfried H.
TUI AG, Hannover

Reinke, Rüdiger, WP StB
Dipl.-Kfm.
Röf's WP Partner AG WPG,
Düsseldorf (AKL)

Reuther, Frank
Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Schloemer, Martin, Dr.
Bayer AG, Leverkusen

Uhlig, Astrid
SAP AG, Walldorf

v. Keitz, Isabel, Prof. Dr.
FH Münster

Zülch, Henning, Prof. Dr.
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Integrationsmanagement für neue Produkte

Bayer, Reinhard, Dipl.-Ing.
Herxheim

Brandstetter, Thomas
Daimler AG, Stuttgart

Corsten, Hans, Prof. Dr.
Universität Kaiserslautern

Dambrowski, Jürgen, Dr.
Esslingen

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

Fleig, Günther, Dipl.-Vw.
Daimler AG, Stuttgart (AKL)

Galgenmüller, Frank
Sindelfingen

Gleich, Ronald, Prof. Dr.
ebs European Business School gGmbH,
Oestrich-Winkel

Harries, Axel, Dipl.-Ing.
Daimler AG, Stuttgart

Helm, Roland, Prof. Dr.
Universität Jena

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

Kitzelmann, Volker, Dipl.-Kfm.
Dieffenbacher GmbH & Co. KG,
Eppingen

Klotz, Dieter, Dipl.-Ing.
Keiper GmbH & Co. KG, Remscheid

Lamla, Joachim, Dr.
Porsche Ibérica S.A., Madrid/E

Möller, Klaus, Prof. Dr.
Universität Göttingen

Müller, Heinrich, Prof. Dr.
München

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

Reiß, Michael, Prof. Dr.
Universität Stuttgart

Schick, Michael
Stuttgart

Seidenschwarz, Werner, PD Dr.
Seidenschwarz & Comp. GmbH,
Starnberg

Seiter, Mischa, Dr.
IPRI - International Performance
Research Institute gGmbH,
Stuttgart

Spitzley, Klaus, Betw. Grad.
Wittenstein AG,
Igersheim

Urban, Georg, Prof. Dr.
IPRI - International Performance
Research Institute gGmbH,
Stuttgart

Weissenberger, Stefan,
Dipl.-Kfm.
Darmstadt

Wilken, Harald, Prof. Dr.
Hochschule Esslingen

Zahn, Erich, Prof. Dr.
Universität Stuttgart

Zimmermann, Volker, Dr.
Voith AG, Heidenheim

Integrierte Unternehmensplanung

Abbenseth, Rainer J., Dr.
ExxonMobil Central Europe Holding
GmbH, Hamburg

Boettger, Ulrich, Dr.
BASF SE, Ludwigshafen

Bopp, Lothar, Dr.
HANSA Metallwerke AG, Stuttgart

Buske, Andreas, Dr.
Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Degen, Beate, Dr.
Bayer AG, Leverkusen

Diedrich, Christian
IBM Deutschland GmbH, Stuttgart

Eder, Wolfgang
Bilfinger Berger AG, Mannheim

Feurer, Rainer, Dr.
BMW AG, München

Gidlewitz, Hans-Jörg, Dr.
METRO AG, Düsseldorf

Grünert, Lars, Dr.
TRUMPF Laser GmbH & Co. KG,
Schrumberg

Haas, Dieter
Deutsche Bahn AG, Berlin

Hungenberg, Harald, Prof. Dr.
Universität Erlangen-Nürnberg

Kaufmann, Lutz, Prof. Dr.
WHU - Otto Beisheim School of
Management, Vallendar (AKL)

Kley, Jochen
E.ON AG, Düsseldorf

Krause, Frank
Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf

Kreuzer, Peter, Dr.
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Krumel, Holger
CLAAS KGaA mbH, Harsewinkel

Landwehrmann, Silke, Dr.
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Liedl, Reinhard, Dr.
Gütersloh

Meichsner, Thomas P., Dr.
Erbslöh Aktiengesellschaft, Velbert

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

Mirow, Michael, Prof. Dr.
TU Berlin

Niehusmann, Stefan
RWE IT GmbH, Dortmund

Rademacher, Michael, Dr.
ThyssenKrupp Stainless AG,
Duisburg (AKL)

Rudolph, Harald
Daimler AG, Stuttgart

Schläffer, Christopher
Deutsche Telekom AG, Bonn

Schneider, Michael, Dr.
Veritas AG, Gelnhausen

Schneider, Steffen
JENOPTIK AG, Jena

Sieglin, Michael
Siemens AG, München

Steinke, Karl-Heinz
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

Tourneau, Alexander, Dr.
Bâloise-Holding, Basel/CH

Unterharnscheidt, Norbert
Hugo Boss AG, Metzingen

Vogt, Matthias, Dr.
Merz GmbH & Co. KGaA,
Frankfurt/Main

Walde, Andreas
B. Braun Melsungen AG, Melsungen

Wulf, Torsten, Prof. Dr.
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Zwicker, Eckart, Prof. Dr.
TU Berlin

Internes Rechnungswesen

Eckhardt, Hans-Dieter, Dr.
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Franz, Klaus-Peter, Prof. Dr.
Universität Düsseldorf (AKL)

Frisch, Thomas
Wilh. Werhahn KG, Neuss

Kaiser, Klaus, Dr.
Süwag Energie AG,
Frankfurt/Main (AKL)

Kajüter, Peter, Prof. Dr.
Universität Münster

Kerkhoff, Guido
Deutsche Telekom AG, Bonn

Laßmann, Gert, Prof. (em.) Dr.
Ruhr-Universität Bochum

Pfaff, Dieter, Prof. Dr.
Universität Zürich/CH

Plaschke, Frank, Dr.
The Boston Consulting Group GmbH,
München

Riezler, Stephan, Dr.
Evonik Steag GmbH, Essen

Schmithausen, Lambert
BASF SE, Ludwigshafen

Troßmann, Ernst, Prof. Dr.
Universität Hohenheim, Stuttgart

Velthuis, Louis, PD Dr.
Universität Frankfurt/Main

Währisch, Michael, Dr.
ThyssenKrupp Accessibility
Holding GmbH, Essen

Marketing

Demuth, Alexander
Demuth Corporate, Frankfurt/Main

Esch, Franz-Rudolf, Prof. Dr.
Universität Gießen

Felten, Jean-Baptiste
Felten & Compagnie AG,
Winterthur/CH

Gedenk, Karen, Prof. Dr.
Universität zu Köln

Hermann, Steffen, Dr.
TNS Infratest GmbH, München

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

Isenberg, Stephan
Delbrück Bethmann Maffei AG,
Frankfurt/Main

Kaas, Klaus Peter, Prof. (em.) Dr.
Universität Frankfurt/Main

Kirchgeorg, Manfred, Prof. Dr.
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Langner, Tobias, Prof. Dr.
Universität Wuppertal

Möbs, Reinhold, Dr.
Lontzen-Herbesthal/B

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

Peters, Andreas
Nestlé Deutschland AG,
Frankfurt/Main

Posselt, Thorsten, Prof. Dr.
Fraunhofer Zentrum für Mittel- und
Osteuropa, Leipzig (AKL)

Reeb, Marianne, Dr.
Daimler AG, Berlin

Rissel, Walther
Commerzielle Kommunikation, Bad
Homburg

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

Schott, Eberhard, Prof. Dr.
FH Aschaffenburg

Schübel, Frank
Staatliche Molkerei Weihenstephan
GmbH & Co. KG, Freising

Skiera, Bernd, Prof. Dr.
Universität Frankfurt/Main

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

Struve, Joern H.
Pictet & Cie. (Europe), Frankfurt/Main

Wöbcke, Lars
Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/Main
(AKL seit 03/2008)

Mergers & Acquisitions

Baur, Wolfgang, Dr.
Schuler AG, Göppingen

Behrens, Dieter
Siemens AG, Erlangen

Betz, Wolfgang
FIEGE Deutschland Stiftung & Co. KG,
Greven

Brink, Jürgen
INTES Brink Boos & Partner, Bonn

Caumanns, Jörn
Bertelsmann AG, Gütersloh

Gorkisch, Sönke
Heidelberg

Gros, Stefan, Dr.
Andreae-Noris Zahn AG,
Frankfurt/Main

Hülsmann, Ralf
EnBW Trading GmbH, Karlsruhe

Köhler, Christian
Schott AG, Mainz

Linke, Andrea
Voith AG, Heidenheim

Löwer, Volkmar
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Lucks, Kai, Prof. Dr.
Siemens AG, München (AKL)

Meckl, Reinhard, Prof. Dr.
Universität Bayreuth (AKL)

Möller, Ingo H., Dipl.-Kfm.
Raudnitz Unternehmensgruppe,
Oberhaching

Oppermann, Botho, Dipl.-Kfm.
Dräger Finanz AG, Zug/CH

Possmeier, Frank, Dr.
E.ON AG, Düsseldorf

Rittgen, Frank
Bayer AG, Leverkusen

Scharpe, Lutz
Deutsche Lufthansa AG,
Frankfurt/Main

Sellmann, Jörg
EQT Partners Beteiligungsberatung
GmbH, München

Stolzenburg, Andreas
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte
GmbH, München

Stücke, Hubert
Nestlé Deutschland AG, Kelkheim

v. Girsewald, Philipp
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Weiler, Axel, Dr.
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

Nachhaltige

Unternehmensführung

(bis 10/2008 Umweltmanagement)

Bukenberger, Klaus M.

Corporate Governance Consulting,
Stuttgart

Ganse, Joachim

Deloitte & Touche GmbH WPG, Düs-
seldorf

Grüninger, Stephan, Prof. Dr.

Hochschule Konstanz

Günther, Edeltraud, Prof. Dr.

TU Dresden (AKL)

Günther, Klaus

Günther GmbH & Co. KG, Lengerich

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

Celesio AG, Stuttgart

Labbé, Marcus, Prof. Dr.

FH Augsburg

Maucher, Helmut O., Dr. h.c. mult.

Ehrenpräsident der Nestlé S.A.,
Vervey/CH

Otten, Norbert, Dr.

Daimler AG, Stuttgart

Rau, Fritz H.

DVFA e.V., Dreieich

Rudolph, Jochen, Dr.

Evonik Degussa GmbH, Essen
(AKL bis 10/2008)

Ruter, Rudolf X., WP StB

Ernst & Young AG WPG StBG, Stuttgart
(AKL seit 10/2008)

Schweizer, Rosely

Dr. August Oetker KG, Bielefeld

Smend, Axel, Dr.

Deutsche Agentur für Aufsichtsräte,
Berlin

Streubig, Andreas

Otto GmbH & Co. KG, Hamburg

Suchanek, Andreas, Prof. Dr.

Handelshochschule Leipzig gGmbH

v. Hauenschild, Caspar

Transparency International
Deutschland e.V., München

Ökonomie im Gesundheits- wesen

Bazan, Markus, Dipl.-Oec.

Gemeinschaftskrankenhaus Herdecke
(AKL seit 11/2008)

Biller, Martin, Dr.

Josephs-Hospital Warendorf

Burger, Stephan, Dr.

Bundesverband der
Betriebskrankenkassen, Essen

Defren, Horst, Dipl.-Kfm.

Kliniken Essen-Mitte Knappschaft
gGmbH, Essen

Feldkamp, Volker

ATEGRIS GmbH, Mülheim/Ruhr

Fließ, Sabine, Prof. Dr.

Fernuniversität Hagen

Goldschmidt, Andreas, Prof. Dr.

Universität Trier

Gouthier, Matthias, Dr.

Katholische Universität Eichstätt-
Ingolstadt

Klein, Ricarda

Universitätsklinikum Hamburg
Eppendorf

Kuntz, Ludwig, Prof. Dr.

Universität zu Köln (AKL)

Manegold, Ines, Dipl.-Kffr.

Universitätsklinikum Düsseldorf

Mehnert, Dorothy, Dipl.-Ing.
Med.-Ök.

Kassenärztliche Bundesvereinigung,
Berlin

Metzger, Georg, Dr.

Siemens AG, Nürnberg

Moos, Gabriele, Prof. Dr.

FH Koblenz, Remagen

Nadrau, Eva Maria

CC Care-Consult GmbH, Erlangen

Pauletzki, Jürgen, Prof. Dr.

SRH Kliniken GmbH, Heidelberg

Petri, Michael, Dr.

Dr. Petri Hospital Consulting GmbH, Köln

Polgar, Robert, Dr.

Universitätsklinikum Erlangen

Roeser, Jochen, Dipl.-Kfm.

Duke Invest GmbH, Essen

Rupperecht, Christoph J.

AOK Rheinland/Hamburg -
Die Gesundheitskasse, Düsseldorf

Scheidgen, Wilhelm, Verw. Dipl.

Inh.

Bergisch Gladbach

Schillhorn, Kerrin, Dr.

Mütze Korsch Rechtsanwalts-
gesellschaft mbH, Köln

Schmitz, Harald, Prof. Dr.

GEBERA GmbH, Düsseldorf

Schmitz, Ralf Michael, Dr.

Klinikum Stuttgart

Schröder, Regina Wencke, Dr.

Universität Witten/Herdecke

Teichmann, Walter, Prof. Dr.

FH Lübeck

Uick, Silvan

Klinikum der Universität zu Köln

Vera, Antonio, Prof. Dr.

Deutsche Hochschule der Polizei,
Münster

Warweg, Sebastian, Dipl.-Kfm.

Dipl.-Vw.

C3 Kliniken Holding GmbH, Krefeld

Wollert, Michael, WP StB

Deloitte & Touche GmbH WPG, München

Wuttke, Rainer B., Dipl.-Vw.

Aitrang (AKL bis 11/2008)

Organisation

Becker, Ludger, Dipl.-Vw.

Bayer AG, Leverkusen

Denoke, Georg

Linde AG, München

Desai, Premal A.

ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Grundeis, Jens, Prof. Dr.

FOM FH für Ökonomie und
Management gGmbH, Berlin

Hädrich, Volker, Dipl.-Phys.

Deutsche Bahn AG, Berlin

Höbel, Elke

Volkswagen AG, Wolfsburg

Krüger, Wilfried, Prof. Dr.

Universität Gießen

Mellewig, Thomas, Prof. Dr.

Freie Universität Berlin

Michels, Thomas

AXA Krankenversicherung AG, Köln

Pernkopf, Andrea

Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

Schwarz, Karsten, Dr.

Deutsche Post AG, Bonn

Senghas, Otto

IBM Central Holding GmbH, Stuttgart

Stöber, Harald, Dipl.-Ing.

Arcor AG & Co. KG, Willich (AKL)

Suske, Wolfgang

Siemens AG, München

v. Werder, Axel, Prof. Dr.

TU Berlin (AKL)

Vetter, Thomas, Dr.

SAP AG, Walldorf

Zorbach, Reiner

Allianz Deutschland AG, Unterföhring

Personalmanagement

Ackermann, Karl-Friedrich,

Prof. (em.) Dr.

ISPA consult GmbH, Stuttgart

Afting, Matthias, Dr.

Deutsche Bahn AG, Berlin

Becker, Manfred, Prof. Dr.

Universität Halle-Wittenberg

Binder, Wolfgang

Volvo Trucks Deutschland GmbH,
Ismaning

Conrad, Peter, Prof. Dr.

Universität Hamburg

Doyé, Thomas, Prof. Dr.

FH Ingolstadt

Edig, Thomas

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

Eisele, Daniela, Dr.
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Hoffmann, Joachim
BMW AG, München

Hummel, Thomas R., Prof. Dr.
FH Fulda

Krake, Jürgen
Qimonda GmbH & Co. OHG, Dresden

Kupka, Klaus
Hessischer Rundfunk, Frankfurt/Main

Lang, Rainhardt, Prof. Dr.
TU Chemnitz

Machwirth, Uwe, Dr.
Machwirth.Personal.Management GmbH,
Reichenbach

Mandewirth, Sven Oliver, Dr.
Droege & Comp. GmbH, Düsseldorf

Martiny, Martin, Dr.
Berlin (AKL)

Mitlacher, Lars, Dr.
BASF SE, Ludwigshafen

Munser, René Kay, Dr.
Bayer Schering Pharma AG, Berlin

Nimzik, Annette K.
RWE AG, Essen

Pawlowsky, Peter, Prof. Dr.
TU Chemnitz

Rautenberg, Markus
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH,
Langen

Seibel, Christopher
VNG-Verbundnetz Gas AG, Leipzig

Singer, Joachim
SAP Deutschland AG & Co. KG, Dresden

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

Suckale, Margret
DB Mobility Logistics AG, Berlin (AKL)

Tacke, Karsten
Gesamtmittel, Berlin

Uehlin, Hans-Peter
Landesbank Baden-Württemberg,
Stuttgart

Wagner, Dieter, Prof. Dr.
Universität Potsdam (AKL)

Westedt, Volker
DB Mobility Logistics AG, Berlin

Public & Nonprofit Management

Adamaschek, Bernd, Prof. Dr.
Herten

Braun, Günther E., Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr, Neubiberg

Bräunig, Dietmar, Prof. Dr.
Universität Gießen (AKL)

Budäus, Dietrich, Prof. Dr.
Universität Hamburg

Daum, Ralf, Dr.
Stadt Mannheim

Dumont du Voitel, Roland J., Dr.
Amontis Consulting AG, Heidelberg

Eichhorn, Peter, Prof. (em.) Dr.
Dr. h.c. mult.
Universität Mannheim

Fiedler, Jobst, Prof. Dr.
Hertie-School of Governance, Berlin

Finger, Stefanie, Dr.
Freie und Hansestadt Hamburg

Fischer, Edmund, Prof.
FH Kehl

Gornas, Jürgen, Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr, Hamburg

Häfele, Markus, RA WP StB Dr.
Ernst & Young AG WPG StBG, Stuttgart

Helmig, Bernd, Prof. Dr.
Universität Mannheim

Hock, Gudrun
Stadtverwaltung Essen

Katz, Alfred, RA Prof. Dr.
SKP Partnergesellschaft, Ulm

Krönes, Gerhard V., Prof. Dr.
Hochschule Ravensburg-Weingarten

Meier, Johannes, Dr.
Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh (AKL)

Mühlenkamp, Holger, Prof. Dr.
Deutsche Hochschule für
Verwaltungswissenschaften, Speyer

Pook, Manfred, Dipl.-Vw.
KGSt, Köln

Reichard, Christoph, Prof. (em.)
Dr.
Universität Potsdam

Richter, Martin, Prof. Dr.
Universität Potsdam

Ruter, Rudolf X., WP StB
Ernst & Young AG WPG StBG, Stuttgart

Schwarting, Gunnar, Prof. Dr.
Städtetag Rheinland-Pfalz, Mainz

Stein, Friedrich A., PD Dr.
Universität Mainz

Theuvsen, Ludwig, Prof. Dr.
Universität Göttingen

v. Massow, Ute, Dipl.-Bw. (FH)
Landkreis Darmstadt-Dieburg

Vernau, Katrin, Dr.
Universität Hamburg

Vogeloth, Norbert, WP StB Dr.
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Düsseldorf

Wiechers, Matthias, Prof. Dr.
FH Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven,
Emden

Wimmer, Ansgar
Alfred-Toepfer-Stiftung F.V.S., Hamburg

Witte, Kirsten, Dr.
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Regulierung

Abegg, Peter
Deutsche Bahn AG, Berlin

Bergmann, Jörg, Dr.
E.ON Gastransport GmbH, Essen

Franz, Oliver, Dr.
RWE Energy AG, Dortmund

Freier, Sebastian
Thüga AG, München

Hachmeister, Dirk, Prof. Dr.
Universität Hohenheim, Stuttgart

Hadré, Stefan
Vattenfall Europe Distribution
Berlin GmbH, Berlin

Kopf, Wolfgang
Deutsche Telekom AG, Bonn

Krancke, Jan, Dr.
Deutsche Telekom AG, Bonn

Kretschmer, Tobias, Prof. Dr.
Universität München

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

Maschke, Walter
Deutsche Post AG, Bonn

Meyne, Ilka, Dr.
Deutsche Post AG, Bonn

Miram, Frank
Deutsche Bahn AG, Berlin

Müller, Christoph
EnBW Energie Baden-Württemberg AG,
Karlsruhe (AKL seit 10/2008)

Pedell, Burkhard, Prof. Dr.
Universität Stuttgart (AKL seit 11/2007)

Steuern

Baumgärtel, Martina, Dr.
Allianz SE, München

Bier, Bernd-Peter
Bayer AG, Leverkusen

Blumenberg, Jens, Dr.
Linklaters LLP, Frankfurt/Main

Cazzonelli, Dieter, Dipl.-Vw.
Deutsche Telekom AG, Bonn

Esterer, Fritz
Siemens AG, München

Fechner, Ullrich, Dr.
PROFUNDA Verwaltungs-GmbH,
Ingelheim

Förster, Guido Walter, Prof. Dr.
Universität Düsseldorf

Haiss, Ulrich, Dr.
METRO AG, Düsseldorf

Herzig, Norbert, WP StB
Prof. Dr.
Universität zu Köln (AKL)

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

Holst, Berend, Dr.
RWE AG, Essen

Jonas, Bernd
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf (AKL)

Köhler, Stefan, Prof. Dr.
Ernst & Young AG WPG StBG, Eschborn

Koths, Daniel, Dr.
WTS AG, Düsseldorf

Kröner, Michael, Dr.
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Montag, Heinrich
E.ON AG, Düsseldorf

Rödter, Thomas, Prof. Dr.
Flick Gocke Schaumburg, Bonn

Scheffler, Wolfram, Prof. Dr.
Universität Erlangen-Nürnberg

Schmidt-Fehrenbacher, Volker,
Dipl.-Kfm.
Vodafone Holding GmbH, Düsseldorf

Spengel, Christoph, Prof. Dr.
Universität Mannheim

Watrín, Christoph, StB Prof. Dr.
Universität Münster

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Bluhm, Christian, Dr.
Credit Suisse AG, Zürich/CH

Börner, Christoph J., Prof. Dr.
Universität Düsseldorf

Ecke, Matthias, Dr.
SEB AG, Frankfurt/Main

Ermisch, Stefan
BayernLB, München

Eversmann, Bernd
Stadtsparkasse Düsseldorf

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

Freygang, Winfried, Dr.
BayernLB, München

Friedhofen, Rolf
Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG,
München

Friedl, Gunther, Prof. Dr.
TU München

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

Groß, Thomas
WestLB AG, Düsseldorf

Hagen, Paul
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG,
Düsseldorf

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

Herion, Günther, Dipl.-Kfm.
Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG,
Düsseldorf

Janssen, Friedrich Carl
Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA, Köln

Knippschild, Martin, Dr.
DZ Bank AG, Frankfurt/Main

Krob, Bernhard, Dipl.-Kfm.
Bundesverband der Deutschen Volks-
banken und Raiffeisenbank e.V., Bonn

Löw, Edgar, Prof. Dr.
KPMG AG Wirtschaftsprüfung-
gesellschaft, Frankfurt/Main

Merz, Albrecht
DZ BANK AG, Frankfurt/Main

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

Ortner, Reinhard, Mag.
Erste Group Bank AG, Wien/A

Penzel, Hans-Gert, Prof. Dr.
European Central Bank, Frankfurt/Main

Pfingsten, Andreas, Prof. Dr.
Universität Münster

Ricken, Christian, Dr.
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Rudolph, Bernd, Prof. Dr.
Universität München (AKL)

Strutz, Eric, Dr.
Commerzbank AG, Frankfurt/Main (AKL)

Wahrenburg, Mark, Prof. Dr.
Universität Frankfurt/Main

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

Unternehmensführung

Al-Laham, Andreas, Prof. Dr.
TU Kaiserslautern

Arnoldussen, Ludger, Dr.
Münchener Rückversicherungs-
Gesellschaft AG, München

Ebers, Mark, Prof. Dr.
Universität zu Köln

Eversmann, Bernd
Stadtsparkasse Düsseldorf

Franck, Egon, Prof. Dr.
Universität Zürich/CH

Höhn, Manfred, Dipl.-Bw.
Holopack Verpackungstechnik GmbH,
Abtsgmünd

Homburg, Christian, Prof. Dr.
Dr. h.c. mult.
Universität Mannheim

Jungwirth, Carola, Prof. Dr.
Universität Passau

Kastner, Rudolf, Dipl.-Ing.
EGT AG, Triberg

Kieser, Alfred, Prof. Dr. Dr. h.c.
Universität Mannheim

Komp, Peter, Dipl.-Bw. (FH)
Ernstmeier GmbH & Co. Verwaltungs KG,
Herford

Krcmar, Helmut, Prof. Dr.
TU München

Lipowsky, Ursula, Dr.
Swiss Re Germany AG, Unterföhring

Maier, Hans E., Prof. Dr.
Bayer Schering Pharma AG, Berlin

Motte, Frank
Gerlingen

Oleownik, Sven, Dr.
Deloitte & Touche Corporate
Finance GmbH, München

Ringstetter, Max, Prof. Dr.
Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt (AKL)

Rudolph, Bernd, Prof. Dr.
Universität München

Trux, Walter R., Dr.
Erbato GmbH, München

Volk, Gerrit, Dr.
Bundesnetzagentur, Bonn

Waldrapp, Andreas, Prof. Dr.
Unternehmensberatung und
Unternehmensführung GmbH,
Berlin (AKL)

Weber, Rudolf
Kaba Management + Consulting AG,
Rümlang/CH

Weigle, Jörn, Dr.
Weigle Wilczek GmbH, Esslingen

Welge, Martin K., Prof. Dr.
Universität Dortmund

Weller von Ahlefeld, Christian
GrK SE, Nürnberg

Winter, Stefan, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum

Wittmann, Peter, Dipl.-Ing.
Steinbeis Beteiligungs-Beratung GmbH,
Stuttgart

Wortmann, Winfried, Dr.
Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG,
Münster

Zahn, Erich, Prof. Dr.
Universität Stuttgart

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Eckhardt, Axel, Dr.
Düsseldorf

Frankenberg, Peter, Dr.
E.ON Ruhrgas AG, Essen

Gerybadze, Alexander, Prof. Dr.
Universität Hohenheim, Stuttgart

Glaum, Martin, Prof. Dr.
Universität Gießen (AKL)

Hanan, Georg, Dr.
Bosch Rexroth AG, Lohr/Main

Heins-Bunde, Joachim, Dr.
SGL Carbon AG, Wiesbaden

Hergenröther, Alexa

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2009

K+S AG, Kassel

Hommel, Ulrich, Prof. Ph.D.
ebs European Business School gGmbH,
Oestrich-Winkel

Jung, Helga, Dr.
Allianz SE, München

Kauffmann, Herbert
Daimler AG, Stuttgart

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

Kopp, Hans Joachim, Dr.
E.ON AG, Düsseldorf

Liedl, Reinhard, Dr.
Gütersloh

Meyer, Henning Dieter, Dipl.-Kfm.
Universität Gießen

Moscho, Alexander, Dr.
Bayer Business Services GmbH,
Leverkusen

Radon, Renate
Cappemini Deutschland GmbH,
Offenbach

Rall, Wilhelm, Prof. Dr.
McKinsey & Company, Inc., Stuttgart

Reiners, Hans Walther
BASF SE, Ludwigshafen
(AKL seit 06/2008)

Retzlaff, Thomas Henry
Mithril GmbH, Frankfurt/Main

Rigall, Juan, Dr.
Droege & Comp. GmbH, Düsseldorf

Satzger, Gerhard, Dr.
IBM Deutschland GmbH, Stuttgart

Schmidt, Yorck, Dr.
General Motors Europe/Adam Opel
GmbH, Rüsselsheim

Scholich, Martin, WP StB
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Frankfurt/Main

Sieglin, Michael
Siemens AG, München

Sobottka, Ralf
RAIL.ONE GmbH, Neumarkt

Thomaschewski, Dieter, Prof. Dr.
FH Ludwigshafen (AKL bis 06/2008)

Völker, Harald
TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH &
Co. KG, Ditzingen

Wieandt, Axel, Prof. Dr.
Hypo Real Estate Holding AG, München

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Baur, Wolfgang, Dr.
Schuler AG, Göppingen

Cappell, Jürgen
Pfleiderer Holzwerkstoffe GmbH
& Co. KG, Neumarkt

Feichtmair, Sebastian, Prof. Dr.
Berufsakademie Lörrach

Göth, Peter, Dr.
CLAAS KGaA mbH, Harsewinkel

Grassinger, Simon, Dipl.-Kfm.
Adolf Föhl GmbH & Co. KG, Rudersberg

Günther, Thomas, Prof. Dr.
TU Dresden (AKL)

Gutekunst, Alfred, Dipl.-Kfm.
Rudolf Wöhrl AG, Nürnberg

Hentschel, Norbert, Dipl.-Vw.
Miltenyi Biotec GmbH,
Bergisch Gladbach

Honold, Dirk, Prof. Dr.
FH Nürnberg

Jacoby, Ralph
Jacoby & Cie. AG, Stuttgart

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

Nimführ, Dieter
HSH Nordbank AG, Hamburg

Pfizenmayer, Ralf
Ebner Stolz Mönning Bachem
Unternehmensberatung GmbH,
Stuttgart

Schiemann, Frank, Dipl.-
Wirtsch.-Ing.
TU Dresden

Schomaker, Martin
R. Stahl AG, Waldenburg (AKL)

Stegmaier, Jürgen
BINZ GmbH & Co. KG, Lorch

Tiedemann, Rüdiger, Dr.
TASCHEN GmbH, Köln

Unzeitig, Eduard, Dipl.-Hdl.
DSK Leasing AG & Co. KG, Oberhaching

Weber, Sebastian, Dr.
R. Stahl HMI-Systems GmbH, Köln

Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen

Albers, Stephan, Dr.
Arcor AG & Co. KG, Eschborn

Brösel, Gerrit, Prof. Dr.
FH Magdeburg-Stendal

Feess, Eberhard, Prof. Dr.
Frankfurt School of Finance &
Management, Frankfurt/Main

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

Förster, Angelika, Dr.
SALLI - Partner für High Performance,
Jockgrim

Hummel, Hans-Peter, Dr.
ERGO Versicherungsgruppe AG,
Düsseldorf (AKL)

Kirstein, Annette, Dr.
Universität Karlsruhe

Mildenberger, Jörg, Dipl.-
Wirtsch.-Ing.
Daimler AG, Stuttgart

Schmauder, Martin, Prof. Dr.
TU Dresden

Schmithausen, Lambert
BASF SE, Ludwigshafen

Scholz, Christian, Prof. Dr.
Universität des Saarlandes, Saarbrücken
(AKL)

Spitzer, Manfred, Prof. MD PhD
Universität Ulm

Stein, Volker, Prof. Dr.
Universität Siegen

Wilkens, Uta, Prof. Dr.
Ruhr-Universität Bochum

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

Präsidium

Professor Dr. Theo Siegert

Professor Dr. Norbert Herzig

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