

# Jahresbericht 2009



Schmalenbach-Gesellschaft  
für Betriebswirtschaft e.V.

Praxis

**Dialog**

Wissenschaft





# Jahresbericht 2009

	Seite
An unsere Mitglieder	4
Schmalenbach-Tagung 2009	6
63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag	8
Fachprogramm der Arbeitskreise	12
Vorschau auf den 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag	14
Fachveranstaltungen	15
Arbeitskreise	18
Nachwuchsförderung	30
Publikationen	34
Internes	35
Gremien	37
Mitglieder der Arbeitskreise	39

# An unsere Mitglieder

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

wir freuen uns, Sie mit vorliegendem Jahresbericht über die Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. in 2009 zu informieren. Zugleich nehmen wir diese Gelegenheit gerne zum Anlass, all denjenigen Dank zu sagen, die sich für die Ziele der Schmalenbach-Gesellschaft einsetzen und den Dialog von Wissenschaft und Praxis voranbringen.

Die **Schmalenbach-Tagung 2009** fand mit knapp 400 Teilnehmern aus Wissenschaft und Praxis am 7. Mai 2009 in Köln eine hervorragende Resonanz. In unsicheren Zeiten wächst der Bedarf an verlässlichen Größen. Dies betrifft auch den Bereich der Performance. Schon grundlegende Aussagen über Performance bzw. Performance-Erwartungen sind nicht einfach. Dies gilt umso mehr, wenn die Performance-Messung und insbesondere das Performance-Reporting in hohem Maß der Einflussnahme unterschiedlicher Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens unterliegen. Diese Vielgestaltigkeit des Problems hatte den Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft motiviert, die Schmalenbach-Tagung 2009 der Messung, Berichterstattung und Beurteilung der Unternehmensleistung, also den verschiedenen Spielarten des Performance-Reportings zu widmen.



Theo Siegert

Norbert Herzig

Der **63. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag** am 12. und 13. Oktober 2009 in Frankfurt/Main stand unter der Überschrift ‚Neue Spielregeln für Kapitalmärkte und Netzindustrien: Ökonomie der Regulierung‘. Er bot für 400 Teilnehmer ein attraktives Forum der Diskussion, das in besonderem Maße die Anwendungsnähe der Regulierung betonte. Die Anwendungsorientierung verlangt es, sich auch mit den praktischen Konsequenzen der Regulierung zu befassen. Das bedeutet, auch die unerwünschten Konsequenzen des menschlichen Verhaltens zu berücksichtigen, z.B. auch regulatorische Arbitrage.

# An unsere Mitglieder

Unser herzlicher Dank gilt allen Persönlichkeiten aus Unternehmenspraxis, Politik und Wissenschaft die sich im vergangenen Jahr als Referenten und Diskutanten in den Dienst der Schmalenbach-Gesellschaft gestellt haben. Auch den Mitgliedern der Vorbereitungskommissionen, die für Inhalt und Format der Tagungen und Kongresse verantwortlich zeichnen, sei an dieser Stelle für ihre hervorragende Arbeit sehr herzlich gedankt. Vor allem aber danken wir den zahlreichen Teilnehmern an den Veranstaltungen der Schmalenbach-Gesellschaft, die unser Engagement durch ihre Präsenz honoriert haben.

Auch für 2010 haben wir zukunftsorientierte Themen auf die Agenda gesetzt: Die **Schmalenbach-Tagung 2010** am 29. April 2010 in Köln stellt die betriebswirtschaftlichen Implikationen der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise in ihren Mittelpunkt. Unter dem Rahmenthema ‚Lehren aus der Krise: Zukunftsfähige Konzepte des Managements‘ diskutieren exponierte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis anhand prominenter Unternehmensbeispiele und Forschungsergebnisse ‚lessons learned‘ auf den Feldern des Risk-Managements, der Vergütung, der Planung und Steuerung sowie des strategischen Managements.

Der **64. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag** am 29. und 30. September 2010 in Düsseldorf bietet ebenfalls zukunftsbezogenen Überlegungen breiten Raum und entwirft ‚Perspektiven der Finanzberichterstattung und der Corporate Governance in der nächsten Dekade‘. Wie gewohnt wird das Programm des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages durch öffentliche Sitzungen von Arbeitskreisen der Schmalenbach-Gesellschaft abgerundet.

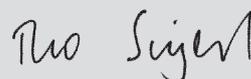
Die Arbeitskreise sind neben den Tagungen und Kongressen ein Kernstück der Schmalenbach-Gesellschaft. Sie haben sich in besonderem Maße als Institution für einen Brückenschlag zwischen betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis bewährt. Am 14. Januar 2010 sind alle Leiter der Arbeitskreise in Düsseldorf zusammen-

gekommen, um über die weitere Festigung und den Ausbau des großen Potenzials zu beraten, das in den Arbeitskreisen gebündelt ist. Unser besonderer Dank gilt daher den Leitern, aber auch den über 600 Mitgliedern der aktuell 24 Arbeitskreise.

Dank gebührt ferner der Schriftleitung und den Herausgebergremien von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) für ihr herausragendes Engagement.

Allen Mitgliedern der Schmalenbach-Gesellschaft sprechen wir auf diesem Wege – zugleich im Namen unserer Vorstandskollegen – nochmals unseren herzlichen Dank für Ihre Unterstützung in 2009 aus. Wir freuen uns, wenn wir auch in 2010 mit Ihrem Engagement rechnen dürfen.

Mit den besten Grüßen  
Ihre



Prof. Dr. Theo Siebert  
- Präsident -



Prof. Dr. Norbert Herzig  
- Vizepräsident -

# Schmalenbach-Tagung 2009

## Performance Reporting – Messung, Berichterstattung und Beurteilung der Unternehmensleistung

Die Ermittlung der Performance eines Unternehmens gehörte schon immer zu den wichtigsten Funktionen der Rechnungslegung und des Controllings. Investoren und Analysten wollen die Performance ebenso wissen wie das Top-Management und das Bereichsmanagement von Unternehmen. Umso überraschender ist es, dass die Frage, wie man die Performance misst und beurteilt, noch immer nicht zufriedenstellend beantwortet ist. Gerade die öffentliche Diskussion im Zuge der Finanzkrise belegt dies: Sind massive Schwankungen von Marktpreisen oder mit Modellen errechneten Fair Values unmittelbar für die Performance eines Unternehmens von Bedeutung? Liefern sie gute Informationen für Prognosen? Zeigen sie die Leistung des Managements in der betreffenden Periode? Sind sie für die interne Steuerung der Bereiche relevant oder sollen sie aus den Steuerungsgrößen herausgerechnet werden? Soll die Entlohnung des Managements von diesen Größen abhängen und wenn ja, in welchem Ausmaß?



Martin Wallmeier, Theo Siegart, Joe Kaeser

Im internationalen Standardsetting ist das Thema „Performance Reporting“ seit gut zehn Jahren in Diskussion. Der Bedarf nach besseren Regelungen entstand unter anderem deshalb, weil viele Unternehmen in der Berichterstattung nach außen spezifische Untergliederungen der Gewinn- und Verlustrechnung vornahmen oder überhaupt eigene Ergebnisgrößen berichteten. Solche pro forma-Ergebnisse lassen vielfach bestimmte Positionen außen vor, um die „tatsächliche“ Performance aus Sicht des Unternehmens besser zum Ausdruck zu bringen. In den USA nahm die pro forma-Berichterstattung derart überhand, dass die SEC Erläuterungen und Überleitungen auf US-GAAP verlangten. Dies dämmte die Beliebtheit der

pro forma-Angaben etwas ein. Es zeigt sich aber, dass Kapitalmärkte auf diese Angaben reagieren, woraus sich schließen lässt, dass sie Information beinhalten.



Wolfgang Ballwieser, Theo Siegart, Stephan Gemkow

Auch das IASB nahm sich frühzeitig des Themas an und erarbeitete einige Vorschläge, wie eine Ergebnisrechnung aufgebaut und untergliedert werden soll. Eine Änderung von IAS 1 trat mit 1.1.2009 in Kraft, und neue Vorschläge aus dem Herbst 2008 zeigen, dass dies noch lange nicht das Ende der Entwicklung ist. Unternehmen beurteilen die weit reichenden Vorschläge häufig als überzogen und die daraus resultierende Darstellung als unverständlich; Equity- und Debt-Analysten finden hingegen ein Eldorado an zusätzlichen Informationen vor, die einen besseren Einblick in die Performance ermöglichen. Wo der Nutzen und die Grenzen der Berichterstattung über die Performance liegen, ist eine offene Frage.

Parallel zur Darstellung der Ergebnisrechnung kommt der Management Approach bei der Segmentberichterstattung zum Einsatz. Danach ist die intern zur Unternehmenssteuerung verwendete Ergebnisgröße je Segment im Anhang darzustellen und zum IFRS-Ergebnis überzuleiten. Diese zeigt, wie die Performance der Unternehmensbereiche intern ermittelt wird und worin die Abweichungen von den IFRS liegen. Mit den internen Steuerungsgrößen werden Anreize für Entscheidungen der Geschäftsbereiche gesetzt. Damit tauchen unter anderem folgende Fragen auf: Wie stark sollen interne Performancegrößen an die externe Finanzberichterstattung angeglichen werden? Verursachen die Regeln der Finanzberichterstattung Fehlanreize bei Managemententscheidungen?

# Schmalenbach-Tagung 2009



Stephan Gemkow

Werner Brandt

Matthieu Louanges

Materiell geht es bei der der Ermittlung der Performance nicht nur um die Gliederung der Ergebnisrechnung, sondern auch um fundamentale Fragen wie die Bilanzierung und Bewertung. Hat eine vorsichtige Bilanzierung einen Platz in der Performance und wie geht man mit den dadurch bewusst nach unten verzerrten Ergebnissen um? Wie weit sollen Glättungen von Ereignissen erfolgen oder einmalige und ungewöhnliche Effekte durchschlagen? Wie weit soll die Performance von kurzfristig schwankenden Wertansätzen beeinflusst werden? Soll die Performance stärker auf realisierten oder auch auf unrealisierten Ergebnissen basieren? Wie stark sollen Planungsgrößen und Schätzungen über künftig erwartete Auswirkungen von Geschäftsfällen in die Performancemessung einfließen?



Werner Brandt, Theo Siegert, Stephen Cooper

Diese und weitere Fragen standen im Rahmen der Schmalenbach-Tagung „Performance Reporting – Messung, Berichterstattung und Beurteilung der Unternehmensleistung“ am 7. Mai 2009 in Köln auf der Agenda. International anerkannte und hochrangige Experten gaben einen Einblick in die aktuellen Entwicklungen und ihre Erfahrungen aus der Perspektive der Unternehmen, des Kapitalmarktes, der Wissenschaft und der Regulierung. Es wurden sowohl die externe Sicht – Finanzberichterstattung, deren Regeln und der Einfluss auf die Kapitalbereitstellung – als auch die interne Sicht – Harmonisierung von externer und interner Berichterstattung, Anreizwirkungen – behandelt.

## Performance: Treiber für die Neuordnung der Siemens AG

- Joe Kaeser  
Mitglied des Vorstands, Siemens AG, München

## Kapitalmarktwirkungen der Berichterstattung zur Unternehmensleistung

- Professor Dr. Martin Wallmeier  
Universität Freiburg / Université de Fribourg/CH

## Die Konvergenzfrage – Überwiegen die Vorteile der Harmonisierung noch die Nachteile?

- Stephan Gemkow  
Mitglied des Vorstands, Deutsche Lufthansa AG, Köln

## Performancemessung und Berichterstattung bei der SAP AG

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

## Developments in Performance Reporting at the IASB

- Stephen Cooper  
Member of the Board,  
International Accounting Standards Board, London/UK

## Unternehmenssteuerungsgrößen und Anreizeffekte

- Professor Dr. Dieter Pfaff  
Universität Zürich/CH

## Performance aus Sicht der Debt Markets

- Matthieu Louanges  
Mitglied der Geschäftsführung,  
Portfolio Fixed Income, Allianz Global Investors  
Kapitalanlagegesellschaft mbH, München

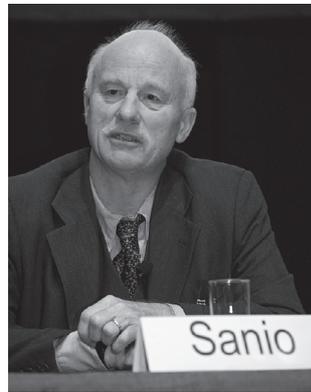


Dieter Pfaff

# 63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

## Neue Spielregeln für Kapitalmärkte und Netzindustrien: Ökonomie der Regulierung

„Auf Krisenfälle folgen üblicherweise Regulierungsfluten.“ Diese Feststellung, so der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft zur Eröffnung des 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages am 12. und 13. Oktober 2009 in Frankfurt/Main, betrifft auch den zyklischen Aspekt von Regulierungen. So nötig wie Regulierungen sind – man muss doch bedenken, dass die Nachfrage nach höherer Regulierung oft am Ende eines Wirtschaftszyklus steht. Nämlich dann, wenn die Disziplinierung der Akteure durch die Marktkräfte schon eingesetzt hat. Umgekehrt ist der Mythos „the markets will take care of themselves“ in Boomzeiten oft am ausgeprägtesten. Diese Haltung signalisiert generell ein hohes Niveau von Fahrlässigkeit. Also – so das Fazit von Professor Dr. Theo Siegert – muss Regulierung stattfinden.



Jochen Sanio



Martin Blessing



Arnold Picot, Martin Blessing, Theo Siegert, Jochen Sanio

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise führt Verantwortlichen in Unternehmen und Politik in aller Deutlichkeit die große Bedeutung der staatlich-politischen Rahmenbedingungen für Entwicklung und Stabilität vieler Unternehmen, Branchen und ganzer Volkswirtschaften vor Augen. Die von nationalen oder übernationalen hoheitlichen Institutionen und Behörden gesetzten Spielregeln bilden den Regulierungsrahmen, innerhalb dessen Unternehmen ihren Zielen und Strategien nachgehen können. Es verwundert daher nicht, dass die Krise die Frage aufwirft, inwiefern die geltende Regulierung zum Entstehen der Krise beigetragen hat und ob einzelne Spielregeln oder der Rahmen als ganzes veränderungs- und verbesserungsbedürftig sind. Das gilt vor allem für den Finanz- und Bankensektor. Aber auch in anderen intensiv von Regulierung betroffenen Branchen, namentlich in den so genannten netzbasierten Industrien, steht der geltende Regulierungsrahmen derzeit zur Überprüfung und Weiterentwicklung an.

Auch unabhängig von den aktuellen Herausforderungen erörtern Wissenschaft und Unternehmenspraxis seit langem die Rolle und Funktionsfähigkeit von Regulierungskonzepten. Neben der Volkswirtschaftslehre hat sich zunehmend auch die Betriebswirtschaftslehre in den letzten Jahren mit dieser Nahtstelle zwischen Staat und Unternehmen befasst. Theorie und Praxis geht es dabei sowohl um die Begründung ‚richtiger‘ Regeln, mit deren Hilfe übergeordnete Interessen des Gemeinwesens und unternehmerische Entfaltung vernünftig ausbalanciert werden können, als auch um das bessere Verstehen des Prozesses der Entstehung, Durchsetzung und Anwendung von Regulierung. Naturgemäß resultieren aus diesen Betrachtungen zahlreiche Spezialfragen und Festlegungen mit zum Teil weit reichenden Folgen für Unternehmenspolitik und Unternehmensentwicklung. Da die regulatorische Durchdringung vieler Branchen aus verschiedenen Gründen ständig fortschreitet, wird auch die fundierte Einbeziehung von Regulierungsfragen in die betriebswirtschaftliche Praxis und Forschung immer wichtiger.



Timotheus Höttges



Justus Haucap

# 63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Sowohl wegen der grundsätzlichen Bedeutung als auch vor dem Hintergrund der aktuellen Krise hat der 63. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag am 12. und 13. Oktober 2009 in Frankfurt am Main das Spannungsfeld Unternehmen – Staat aufgespannt. In diesem Spannungsfeld geht es zum einen um die Sicherstellung und Pflege wichtiger öffentlicher Güter wie Sicherheit, Vertrauen oder Gesundheit mit Hilfe von Regulierung, zum anderen soll Regulierung gerade in netzbasierten Industrien Wettbewerb ermöglichen und erhalten. Im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages wurden diese beiden zentralen Anliegen der Regulierung – öffentliche Güter einerseits und Wettbewerb andererseits – am Beispiel der beiden großen sektoralen Schwerpunkte „Kapitalmärkte“ und „Netzindustrien“ untersucht.

## Ziele, Formen und Herausforderungen der Regulierungen

- Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot  
Universität München

## Kapitalmarkt-Regulierung aus Sicht börsennotierter Banken

- Martin Blessing  
Sprecher des Vorstands,  
Commerzbank AG, Frankfurt/Main

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

- Jochen Sanio  
Präsident der Bundesanstalt für  
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Bonn

## Netz-Regulierung aus Sicht der Telekommunikationswirtschaft

- Timotheus Höttges  
Mitglied des Vorstands,  
Deutsche Telekom AG, Bonn

## Einfluss der Regulierung auf Entwicklung netzbasierter Industrien

- Professor Dr. Justus Haucap  
Vorsitzender der Monopolkommission, Bonn,  
und  
Universität Düsseldorf



## Fachprogramm A Kapitalmärkte und Banken

Die Regulierung der Finanzbranchen (Banken, Versicherungen, Wertpapierhandel, Rechnungslegung von Unternehmen) hat im Wesentlichen dieses übergeordnete Ziel: Sicherstellung von Funktionsfähigkeit und Stabilität des Geld- und Kreditwesens sowie Gewährleistung fairen Verhaltens auf Finanzmärkten – alles Aspekte öffentlicher Güter, deren Existenz Voraussetzung für das nachhaltige Funktionieren der Güter- und Finanzmärkte einer Wirtschaft ist.

Im Fachprogramm A ‚Kapitalmärkte und Banken‘ wurde an beiden Kongresstagen unter Leitung des Präsidenten, Professor Dr. Theo Siegert, bzw. des Vizepräsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Norbert Herzig, intensiv erörtert, wo die vermuteten Schwachstellen des bisherigen Regulierungsrahmens für Kapitalmärkte liegen, welche die Krise begünstigt haben, wie die kurzfristig erfolgten Veränderungen des Regulierungsrahmens zu bewerten sind und welche Erfordernisse für weitere notwendige Reformen der Spielregeln für Kapitalmärkte bestehen.

## Regulierung und Corporate Governance

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



Arnold Picot

Martin Blessing

Jochen Sanio

Timotheus Höttges

Justus Haucap

Joachim Faber

Martin Weber

# 63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

## Regulierung der Anlageberatung – Entwurf eines Kodex

- Professor Dr. Dr. h.c. Martin Weber  
Universität Mannheim

## Konsequenzen aus der Bankenkrise für die Bankenregulierung (Basel II)

- Andreas Schmitz  
Präsident des Bundesverbandes deutscher Banken e.V., Berlin, und  
Sprecher des Vorstands,  
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Düsseldorf

## Regulierung der Versicherungsmärkte – Grundfragen und aktuelle Entwicklungen

- Professor Dr. Andreas Richter  
Universität München

## Lehren aus der Finanzkrise für die Steuerung, Kontrolle und das Rating der Marktteilnehmer

- Professor Dr. Wolfgang Gerke  
Präsident des Bayerischen Finanz Zentrums e.V., München

## DPR-Erfahrungsbericht und EU-Harmonisierung des Enforcement

- Dr. Herbert Meyer  
Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung e.V.,  
Berlin

## Bilanzierungsvielfalt vor und nach dem BilMoG

- Dr. Christoph Hütten  
Chief Accounting Officer,  
SAP AG, Walldorf

## Fachprogramm B Netzindustrien

In den netzbasierten Industrien hat die Regulierung einen anderen Schwerpunkt. In diesen Branchen herrschen Geschäftsmodelle vor, die von der Verfügbarkeit und dem Funktionieren bestimmter Netze abhängen, die nicht ohne weiteres duplizierbar sind. Weite Bereiche der Kommunikations-, Energie- und Verkehrssektoren fallen darunter. Diese stark infrastrukturorientierten Branchen repräsentieren einen sehr großen Teil moderner Volkswirtschaften.

In den 90er Jahren sowie zu Beginn des laufenden Jahrzehnts wurden viele der großen, oftmals monopolartig agierenden Unternehmen dieser Sektoren, soweit sie noch im Staatsbesitz waren, privatisiert und durch Liberalisierung (Abbau staatlicher Vorrechte) für den Wettbewerb geöffnet. Dazu wurde es erforderlich, Regeln für die Nutzung der Netze durch neue Wettbewerber, also eine Regulierung zugunsten des Wettbewerbs einzuführen (z.B. geeignete Regeln für Markttransparenz, Nicht-Diskriminierung, Netzzugang, Kosten- oder Preiskontrolle). Diese wettbewerbsorientierte Regulierung von Netzindustrien wurde nicht zuletzt durch Richtlinien der Europäischen Union erzwungen und in nationales sektorales Recht (Telekommunikation, Energie, Eisenbahnen, Post) umgesetzt.

Die aktuelle Neufassung der europäischen Markt- und Regulierungsrichtlinien für Telekommunikation und Energie sowie die bisherigen Erfahrungen mit der insgesamt noch recht jungen Regulierung in diesem Bereich machen eine praxisbezogene Bestandsaufnahme und Fachdiskussion dringend erforderlich. Hinzu kommt, dass neben der Regulierung zugunsten des Wettbewerbs in den Netzindustrien zusätzlich wichtige öffentliche Güter durch Regulierung sicherzustellen sind, vor allem mit Blick auf Sicherheit, Gesundheit, Ermöglichung des Zugangs zu Kommunikations-, Informations- und Kulturgütern.

Ebenso grundsätzliche wie spezifische und folgenreiche Fragen, die die Regulierung in diesen Branchen bewältigen muss, wurden im Fachprogramm B ‚Netzindustrien‘ des 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages unter Leitung von Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Universität München, sowie Professor Dr. Burkhard Pedell, Universität Stuttgart, aufgegriffen.

## Netzbasierte Unternehmen und Kapitalkosten

- Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser  
Universität München

## Netzindustrien und Anreizregulierung

- Dr. Rolf Martin Schmitz  
Präsident des BDEW Bundesverbands der Energie- und  
Wasserwirtschaft e.V., Berlin



Andreas Schmitz

Andreas Richter

Wolfgang Gerke

Herbert Meyer

Christoph Hütten

Wolfgang Ballwieser

Rolf Martin Schmitz

Bernd Holznagel

# 63. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag

## Netzneutralität und offener Netzzugang

- Professor Dr. Bernd Holznagel, LL.M.  
Universität Münster

## Regulierung als Voraussetzung oder Hindernis für Infrastrukturinvestitionen – die Sicht eines institutionellen Investors

- Dr. Christian Fingerle  
Investment Manager,  
Allianz Infrastructure Partners, London/UK

## Regulierungsherausforderungen bei technischem Wandel der Netze: Das Beispiel Next Generation Networks

- Dr. Karl-Heinz Neumann  
Geschäftsführer und Direktor,  
WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und  
Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef

## Ein einheitliches Regulierungsrecht für Netzindustrien möglich und erwünscht?

- Professor Dr. Dr. h.c. Franz-Jürgen Säcker  
FU Berlin

## Einfluss der Regulierung auf Qualität, Kapazität und Verfügbarkeit der Netze

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

Einen besonderen Höhepunkt des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages markierte eine Keynote von Dr. Josef Ackermann im Rahmen eines Empfangs der Teilnehmer zum Abschluss des ersten Kongresstages. Unter der Überschrift „Nach der Krise: Neue Rahmenbedingungen für das Bankgeschäft“ unternahm der Sprecher des Vorstands der Deutsche Bank AG eine Tour d'Horizon zu den Veränderungen in der Bankenbranche. Es ist offenkundig – so Josef Ackermann –, dass die Krise und ihre Folgen eine Zäsur in der Evolution der globalen Finanzindustrie darstellen. Zwar ist unbestritten, dass manche der säkularen Trends auch nach der Krise Gültigkeit bewahren. Gleichzeitig allerdings sollte man sich angesichts der einschneidenden Veränderungen keinen Illusionen hingeben: Dem Bankensektor werden seiner Ansicht

nach künftig engere Grenzen gesetzt werden und die Profitabilität des Finanzsektors in seiner Gesamtheit wird geringer sein.

Josef Ackermann warb dafür, die Krise als Chance zu einer umfassenden Neugestaltung zu nutzen. Dies gälte mit Blick auf die Governance von Finanzmärkten ebenso wie mit Blick darauf, den eigenen Finanzsektor fit für den Wettbewerb von morgen zu machen.



Josef Ackermann

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

Die Beiträge des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages sind in erweiterter und ausführlicher Form in einer Kongressdokumentation zusammengefasst, die es allen Interessierten auch über den Kreis der Kongressteilnehmer hinaus möglich macht, an dem fachlichen Diskurs teilzunehmen:



Christian Fingerle

Karl-Heinz Neumann

Franz-Jürgen Säcker

Jürgen Lenz

# Fachprogramm der Arbeitskreise

## AK Externe Unternehmensrechnung

### Finanzkommunikation mit XBRL

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

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

Mit Beiträgen von:

- Dr. Heinz Hermann Hense  
Leiter ZB Accounting und Financial Reporting,  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf
- Dr. Christoph Hütten
- Dr. Lars Meyer-Pries  
Leiter Softwareentwicklung,  
DATEV e.G., Nürnberg
- Professor Dr. Bernhard Pellens
- Dr. Wolfgang Sawazki  
Leiter Equity Research Europa,  
Oppenheim Research GmbH, Frankfurt/Main

## AK Finanzierung

### Finanzmarktkrise und Unternehmensfinanzierung – Quo vadis?

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Professor Dr. Stephan Paul  
Ruhr-Universität Bochum

Mit Beiträgen von:

- Anton F. Börner  
Präsident,  
Bundesverband Großhandel, Außenhandel,  
Dienstleistungen e.V. (BGA), Berlin
- Dr. Holger Engelmann  
Mitglied des Vorstands,  
Webasto AG, Stockdorf

- Jürgen Fitschen  
Mitglied des Vorstands,  
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
- Professor Hans-Helmut Kotz  
Mitglied des Vorstands,  
Deutsche Bundesbank, Frankfurt/Main
- Professor Dr. Stephan Paul

## AK Ökonomie im Gesundheitswesen

### Netzwerke und Spielregeln in der Gesundheitsbranche

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Professor Dr. Ludwig Kuntz  
Universität zu Köln
- Dipl.-Oec. Markus Bazan  
BAZAN Berater im Gesundheitswesen, Witten

Mit Beiträgen von:

- Dipl.-Oec. Markus Bazan
- Professor Dr. Peter Borges  
Geschäftsführer,  
GEBERA – Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH,  
Düsseldorf
- Nigel Edwards  
Policy Director,  
NHS Confederation, London/UK, und  
Visiting Professor,  
London School of Hygiene and Tropical Medicine, London/UK
- Dorothy Mehnert  
Kassenärztliche Bundesvereinigung, Berlin
- Professor Dr. Jürgen Pauletzki  
Freiburg
- Professor Michael Schlander  
Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein

# Fachprogramm der Arbeitskreise

## AK Regulierung

### Regulierung von Netzindustrien: Ausreichend Anreize für Innovationen und Investitionen?

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Christoph Müller  
Mitglied des Vorstands,  
EnBW Transportnetze AG, Stuttgart
- Professor Dr. Burkhard Pedell  
Universität Stuttgart

Mit Beiträgen von:

- Peter Abegg  
Leiter Regulierungsökonomik, Wettbewerb und Regulierung,  
Deutsche Bahn AG, Berlin
- Stefan Hadré  
Leiter Regulierungsmanagement und Controlling,  
Vattenfall Europe Distribution Berlin GmbH, Berlin
- Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper  
Universität München
- Dr. Jan Krancke  
Leiter Regulierungsstrategie und Ökonomie,  
Deutsche Telekom AG, Bonn
- Dr. Ilka Meyne  
Senior Expert, Regulierungsmanagement Deutschland,  
Deutsche Post AG, Bonn

## AK Steuern

### Steuerliche Aspekte zu BilMoG und Wirtschaftskrise

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

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

Mit Beiträgen von:

- Bernd Jonas
- StB Professor Dieter Kempf  
Vorsitzender des Vorstands,  
DATEV eG, Nürnberg
- Professor Dr. Wolfram Scheffler  
Universität Erlangen-Nürnberg
- RA StB Dr. Norbert Schneider  
Partner,  
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, Köln

# Vorschau 64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

## 64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Mittwoch/Donnerstag, 29./30. September 2010  
Hotel InterContinental, Düsseldorf

### Perspektiven der Finanzberichterstattung und der Corporate Governance in der nächsten Dekade

29. September 2010

#### • Eröffnungsprogramm

mit Beiträgen u.a. von

#### Perspektiven der Corporate Governance in der nächsten Dekade

Dr. Jürgen Weber  
Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
Deutsche Lufthansa AG, Köln

#### Perspektiven der Finanzberichterstattung in der nächsten Dekade

Professor Dr. Clemens Börsig  
Trustee, IFRS Foundation,  
London/UK, und  
Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

#### Financial Reporting and Corporate Governance – An ICAEW Perspective

Robert Hodgkinson  
Executive Director,  
The Institute of Chartered Accountants  
in England and Wales

#### Keynote

#### zum Empfang der Schmalenbach-Gesellschaft Die Pflicht zur Zuversicht – Ausblicke in die Zukunft der Energieversorgung

Dr. Johannes Teyssen  
Vorsitzender des Vorstands,  
E.ON AG, Düsseldorf

29. und 30. September 2010

#### • Fachprogramm A Finanzberichterstattung

mit Beiträgen von

Professor Rüdiger Freiherr v. Fölkersamb  
Mitglied des Vorstands,  
Deutsche Leasing AG,  
Bad Homburg v. d. Höhe, und  
Präsident, Leaseurope,  
Brüssel/B

Professor Dr. Joachim Gassen  
Humboldt-Universität zu Berlin

Matthias Zachert  
Mitglied des Vorstands,  
LANXESS AG, Leverkusen

Martin Edelmann  
CFO Group Reporting,  
Deutsche Bank AG,  
Frankfurt/Main

Philipp Leu  
Leiter Rechnungslegung,  
SIX EXCHANGE REGULATION, Zürich/CH

29. und 30. September 2010

#### • Fachprogramm B Corporate Governance

mit Beiträgen von

Professor Dr. Axel v. Werder  
Technische Universität Berlin und  
Mitglied der Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex,  
Berlin

Dr. Erhard Schipporeit  
Mitglied verschiedener Aufsichtsräte,  
Hannover

Professor Dr. h.c. Karlheinz Hornung

Norbert Fiebig  
Mitglied des Vorstands,  
REWE Group, Köln

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

30. September 2010

#### • Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Baubetriebswirtschaft

AK Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

AK Externe Unternehmensführung

AK Finanzierung

AK Nachhaltige Unternehmensführung

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

AK Steuern

## Symposium des AK Forschungs- und Entwicklungsmanagement Innovationen als Chance in der Krise

■ Bingen, 7./8. Mai 2009

Im technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel ertönt immer lauter der Ruf nach Innovationen als vermeintlichem Königsweg im globalen Wettbewerb. Dabei sehnt man sich in Deutschland nach den Zeiten, in denen deutsche Unternehmen die Märkte der Welt mit ihren pharmazeutisch-chemischen, optischen und elektrischen Produkten, ihren Maschinen und ihren Automobilen beherrschten. Unternehmen wie Bayer oder Hoechst, Zeiss oder Leica, Bosch oder Siemens, Telefunken oder Grundig, Daimler-Benz oder Messerschmitt prägten das Bild.

Viele dieser Unternehmen wurden nach ihren Gründern benannt, die selbst (oft unterstützt durch wenige Kompagnons) den technischen und kommerziellen Grundstock ihrer Unternehmung (im wahrsten Sinne des Wortes) legten. Dieses persönliche Engagement fand seine Fortsetzung in legendären Chefentwicklern wie Porsche (Daimler, Auto Unio) oder Haber (IG Farben), die mit ihren Laboren oft ganze Industrien prägten (z.B. Edmund Rumpler für die Luftfahrt).

Welch anderes Bild prägt heute die Forschung und Entwicklung in der Industrie: Arbeitsteilung und Projektmanagement, Technologie-Roadmaps und Forschungs- und Entwicklungscontroller, Robotisierung (z.B. High Throughput Screening) und Virtual Prototyping. Werkzeuge und Prozesse stehen oft über persönlicher Verantwortung und Autorität.

Im Rahmen eines Symposiums warf der Arbeitskreis Forschungs- und Entwicklungsmanagement der Schmalenbach-Gesellschaft am 7. und 8. Mai 2009 in Bingen die Fragen auf: Wo bleiben die Erfolge dieses organisatorischen und technischen Werkzeugkastens? Verlieren Unternehmen durch dessen Kauf bei Beratern und IT-Anbietern ihre Identität und ihre Innovationskraft? Genügen Werkzeuge, um die Dynamik der Technologien und Märkte zu beherrschen? Reichen Prozesse, um die Zusammenarbeit engagierter Ingenieure und Wissenschaftler abzusichern? Oder soll der Werkzeugkasten nur den Vorstand und die Analysten beruhigen? Lässt sich die klassische Forschung, die schöpferisch neue Tatsachen eigenverantwortlich und ohne Zwang nach Anwendungsbezug sucht, unter dem Druck von Börsenanalysten und Anlegern noch rechtfertigen?

Kann man angesichts dieser kurzfristigen Erwartungen und der eindimensionalen betriebswirtschaftlichen Bewertung langfristige Strategien verfolgen? Wer kann sich heute persönlich noch das Risiko leisten, dass sein Name mit einer Sache, einer Idee verbunden wird? Die Unternehmen suchen nach schnell verwertbarem Wissen. Wissen aber ist mehr als Informationen, doch was genau? Und welches Wissen unterstützt das Können und das erfolgreiche Handeln für den technischen und wirtschaftlichen Fortschritt? Ist die Ausbildung und Führung der Entwickler und Manager am Wissen oder am Können und persönlichen Engagement und Charakter auszurichten? Welche Menschen machen Innovationen erfolgreich?

### Die Energie- und Klimakrise – gibt es sie wirklich und können Innovationen helfen?

- Dr. Harald Bradke  
Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe

### Welche Energiesysteme führen aus der Klimakrise?

- Professor Dr. Carsten Agert  
EWE-Forschungszentrum für Energietechnologie e.V., Oldenburg

### Radikale Innovationen in der Krise – ja oder nein?

- Professor Dr. Hans Georg Gemünden  
TU Berlin

### Exportweltmeister in Not – Wege aus der Krise!

- Dr. Helmut Becker  
Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation, München

### Green Innovation – Ein Weg aus der Klima- und Wirtschaftskrise?

- Dr. Rainer Züst  
Schweizerisches Institut für Systems Engineering, Zürich/CH

### Eco<sup>2</sup> – Science-to-Business-Center zur Energieeffizienz und zum Klimaschutz

- Professor Dr. Michael Dröschner  
Evonik Industries AG, Essen

### Dezentrales Energiemanagement in intelligenten Netzen

- Dr. Thomas Werner  
Siemens AG, Karlsruhe

### The Role of R&D and Innovations – CERN experiences and policies

- Dr. Wolfgang von Rüden  
CERN, Genf/CH

# Fachveranstaltung

## Schmalenbach-Vorlesung

■ TU Berlin, 24. Juni 2009

### Strategie & Struktur – wer beeinflusst wen?

- Dr. Karsten Schwarz  
Leiter Konzernorganisation,  
Deutsche Post DHL, Bonn

## Schmalenbach-Vorlesung

■ TU Dresden, 6. Juli 2009

### Non-Financial Reporting

- WP StB Rudolf X. Ruter  
Partner,  
Ernst & Young GmbH, Stuttgart

## 9. IFRS-Forum

### Ausgewählte Themen der handelsrechtlichen und internationalen Bilanzierung

■ Ruhr-Universität Bochum, 4. Dezember 2009

Am 04.12.2009 fand das neunte alljährliche IFRS-Forum, veranstaltet vom Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft, unter Leitung von Professor Dr. Bernhard Pellens statt.



In seiner Einleitung begrüßte er die rund 300 Teilnehmer und zeigte aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet der internationalen Rechnungslegung auf. In diesem Zusammenhang ging Bernhard Pellens insbesondere auf die Rolle der IFRS-Bilanzierung in der Finanzmarktkrise ein. Er wies darauf hin, dass die im Rahmen des IFRS-Rechnungslegungssystems propagierte Fair-Value-Bilanzierung prozyklisch wirke und somit oftmals in den Medien als „Brandbeschleuniger“ der Krise angesehen werde. Bernhard Pellens merkte in diesem Zusammenhang an, dass der ausschließliche Zweck der IFRS-Rechnungslegung in der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen liegt, und sprach sich folglich für einen bedachten Umgang mit der Fair-Value-Bilanzierung aus, betonte aber gleichsam den immensen Einfluss der Finanzmarktkrise auf aktuelle Projekte des IASB. Vor diesem Hintergrund wies Bernhard Pellens auch auf die besondere Bedeutung der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) hin, die als zentraler Teil des deutschen Enforcement-Systems die Einhaltung der Bilanzierungsregeln bei börsennotierten Unternehmen prüft. Mit ausgewählten Fragestellungen zur aktuellen Entwicklung der internationalen Rechnungslegung sowie der DPR-Arbeit befassten sich im Folgenden die Fachvorträge des IFRS-Forums:

### Neuerungen in der Leasingbilanzierung

- WP StB Andreas Muzzu  
Partner,  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,  
Dortmund

### Bilanzierung von SMEs nach IFRS

- WP StB Dr. Bernd Stibi  
Partner,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,  
Düsseldorf

### Fair Value Measurement

- WP StB Dr. Norbert Schwieters  
Partner,  
PricewaterhouseCoopers AG WPG, Essen

### Financial Instruments – Neuerungen bei der Bilanzierung nach IFRS

- Dr. Thomas Siwik  
Partner,  
Deloitte & Touche GmbH, Düsseldorf

## Ergebnisse der DPR-Arbeit und Verbesserungspotentiale

- Dr. Herbert Meyer  
Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR), Berlin

Das 9. IFRS-Forum machte deutlich, dass sich die internationale Rechnungslegung, besonders auch beeinflusst durch die Finanzmarktkrise, in einem fortlaufenden Überarbeitungsprozess befindet. Der Einfluss der Finanzmarktkrise äußert sich beispielsweise bei der forcierten Überarbeitung der Fair-Value-Bestimmung sowie der Bilanzierung von Finanzinstrumenten. Im Rahmen der Fortentwicklung scheint zunehmend der Aspekt von verständlicheren Bilanzierungsregeln in den Fokus zu rücken. Eine verfolgte Vereinfachung erscheint auch vor dem Hintergrund möglicher Ursachen von festgestellten Fehlern im Rahmen von DPR-Prüfungen als nachvollziehbar. Inwiefern sich der Umfang der IFRS-Anwendung künftig auch auf nichtkapitalmarktorientierte Unternehmen erstrecken wird, ist bislang unklar.



# Arbeitskreise

## 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
- Regulierung
- Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Zu den herausragenden Verdiensten der ‚Schmalenbach-Vereinigung‘, der Vorgängerorganisation der heutigen Schmalenbach-Gesellschaft gehört es, dass sie mit der Einrichtung von Arbeitskreisen erstmalig echte Teamarbeit auf dem betriebswirtschaftlichen Sektor institutionalisierte. Am 21. März 1942 schickte Eugen Schmalenbach den Korrekturabzug des Buches ‚Über Dienststellengliederung im Großbetrieb‘ an seinen ehemaligen Schüler Walter Krähe, der seit 1935 im Rheinisch-Westfälischen Kohlen-Syndikat tätig war und dort während des Krieges eine leitende Position innehatte. „Ich kann mir aber denken“, hieß es in Schmalenbachs Begleitschreiben, „dass die Schrift eine gute Grundlage für eine Kommission sein würde, die vielleicht jeden Monat einmal zusammenkäme und sich die verschiedenen Punkte überlegte und die noch offenen Fragen klärte.“ Eugen Schmalenbachs Wunsch war es, dass Walter Krähe aus dem Kreis der ehemaligen Schüler geeignete Mitwirkende, „die mit entsprechender Erfahrung mit Liebe zur Sache dabei sind“, für eine solche Kommission aussuchen und die Leitung des Arbeitskreises übernehmen solle. Im Mai 1942 nahm unter schwierigsten Bedingungen die damals aus acht Personen bestehende erste Kommission der Schmalenbach-Vereinigung ihre Arbeit auf.

Die Arbeitskreise sind auch heute das Kernelement der Arbeit der Schmalenbach-Gesellschaft. Die Arbeitskreise werden vom Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft eingerichtet und jeweils von einem Hochschullehrer und einem Wirtschaftspraktiker gemeinsam geleitet. Sie befassen sich mit aktuellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und erarbeiten Lösungen für unterschiedliche betriebswirtschaftliche Problemstellungen, die im Dialog von Wissenschaft und Praxis diskutiert, zum Teil auch implementiert werden. 68 Jahre nach Gründung des ersten Arbeitskreises engagieren sich heute über 600 Experten aus Wissenschaft und Praxis in aktuell 24 Arbeitskreisen.

## Baubetriebswirtschaft

Helmus (seit 03/2009)/Rapp (bis 03/2009)/  
Reinitzhuber (seit 03/2009)/Robl (bis 03/2009)

In der ersten Sitzung des Arbeitskreises *Baubetriebswirtschaft* im Jahr 2009 wurden Professor Dr.-Ing. Manfred Helmus und Dr. Karl Reinitzhuber zu den neuen Leitern des Arbeitskreises gewählt. Thematisch beschäftigte sich der Arbeitskreis mit dem Erfolg von Unternehmensübernahmen in der internationalen Bauwirtschaft und Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft. Mit Blick auf 2010 wurde das Thema ‚Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft‘ zugleich als Rahmenthema für eine öffentliche Arbeitskreissitzung anlässlich des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages benannt.

## Einkauf und Logistik

Bogaschewsky/Hildebrandt

Der Arbeitskreis *Einkauf und Logistik* beschäftigte sich im Jahre 2009 weiter mit dem Thema ‚Corporate Social Responsibility, Risk Management and Compliance (GRC-Management)‘. Das GRC-Management ist auch in 2010 Themenschwerpunkt und soll sowohl auf Tagungen präsentiert werden als auch zu einer Buchveröffentlichung führen.

## Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

Brebeck (bis 04/2009)/Harnacke (seit 04/2009)/Kirsch (seit 04/2009)/  
Krumm (bis 04/2009)/Marten (bis 04/2009)/Warncke (seit 04/2009)

Wie in den vergangenen Jahren traf sich der Arbeitskreis *Externe und Interne Überwachung der Unternehmung* im Jahr 2009 zu drei Sitzungen und zusätzlich zu einer gemeinsamen Sitzung mit dem Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung. Im Rahmen dieser Sitzungen wurde zu folgenden Themen referiert und diskutiert: ‚Aktuelle Entwicklungen aus Sicht der Wirtschaftsprüferkammer‘, ‚Schlüsselfragen für Aufsichtsräte in stürmischen Zeiten‘, ‚Ausgewählte Aspekte des BilMoG, der IFRS for SMEs und des geplanten Komitologie-Verfahrens der EU für die ISA‘, ‚BilMoG / Corporate Governance – Praxisbeispiele zum Nachweis der Überwachung der Wirksamkeit der Internen Kontroll- und Überwachungssysteme‘ sowie ‚Evaluation of the Possible Adoption of International Standards on Auditing (ISAs) in the EU‘.

## Externe Unternehmensrechnung

Hütten/Pellens

2009 haben sich die Mitglieder des Arbeitskreises *Externe Unternehmensrechnung* in sieben Sitzungen mit aktuellen Fragestellungen der externen Rechnungslegung i.w.S. beschäftigt. Dabei wurde in der ersten Jahreshälfte zunächst die bereits zum Ende des Jahres 2008 begonnene Diskussion über das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) fortgesetzt. Im Fokus standen hier die aus dem BilMoG resultierenden Konsequenzen für die Tätigkeit von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss.

Hinsichtlich der mit dem BilMoG neu eingeführten Regelungen in § 107 Abs. 3 S. 2 AktG bestand insbesondere bei den Unternehmensvertretern Klärungsbedarf, ob und gegebenenfalls welche weiteren Aufgaben auf die Aufsichtsratsmitglieder zukämen. Denn nun werden in § 107 Abs. 3 S. 2 AktG zu den Aufgaben, die an den Prüfungsausschuss delegiert werden können, insbesondere die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems und der Abschlussprüfung genannt. Damit stellt sich die Frage, ob hierdurch indirekt die Pflichten von Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss erweitert werden. Durch die Festlegung der Überwachung des internen Kontrollsystems als explizites Aufgabengebiet stellt sich weiterhin die Frage, ob künftig auch in Deutschland eine voll umfassende Dokumentation der internen Kontrollsysteme nach dem Vorbild der US-amerikanischen SOX-Vorschriften durchzuführen sei.

In seiner ersten Sitzung des Jahres 2009 widmete sich der Arbeitskreis exklusiv diesen Fragestellungen. Um diese wichtige Diskussion zu verbreitern, wurde diese Sitzung zusammen mit dem Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung durchgeführt. Auf Basis der gemeinsamen Diskussionsergebnisse wurde anschließend ein erstes Thesenpapier entworfen, das in folgenden Sitzungen weiter ausgearbeitet wurde. Die Bemühungen beider Arbeitskreise mündeten schließlich in der gemeinsamen Veröffentlichung eines Positionspapiers in: Der Betrieb, 62. Jg. 2009, S. 1249-1304.

In der zweiten Jahreshälfte beschäftigten sich die Mitglieder des Arbeitskreises Externe Unternehmensrechnung verstärkt mit dem Thema ‚XBRL‘. XBRL stellt eine Art einheitliche ‚Sprache‘ dar, mittels derer Unternehmen Finanzinformationen in einer standardisierten

# Arbeitskreise

Form aufbereiten können, was Adressaten die Identifikation und Analyse der für sie wichtigen Daten unternehmensübergreifend ermöglicht. In den USA hat XBRL durch eine sukzessive ab 2009 geltende Pflicht zur XBRL-Veröffentlichung von Abschlüssen börsennotierter Unternehmen bereits stark an Bedeutung gewonnen. In Deutschland bzw. Europa ist eine flächendeckende Einführung für die Kapitalmarktkommunikation bisher noch nicht in Sicht, jedoch scheint auch hier die Verbreitung von XBRL zuzunehmen. So können Unternehmen bereits heute der Einreichungspflicht beim Bundesanzeiger im XBRL-Format nachkommen. Da die Finanzverwaltung im Zuge der Bürokratieabbaubestrebungen ebenfalls auf XBRL setzt, könnte dies in naher Zukunft auch für die Steuerbilanz gelten. Aufgrund der weitreichenden Möglichkeiten von XBRL für die Finanzmarktkommunikation wurde in der öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages die Thematik aus den verschiedenen Perspektiven der im Arbeitskreis vertretenen Gruppen beleuchtet.

Die Ergebnisse dieser Diskussion bilden den Ausgangspunkt für das Arbeitsprogramm des Arbeitskreises im Jahr 2010, in dem der Arbeitskreis bereits seine 250. Sitzung seit der Gründung im Jahre 1973 abhalten wird. Derzeit wird an einer Veröffentlichung auf Basis der Präsentationen anlässlich des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages gearbeitet, in welcher die verschiedenen Aspekte einer möglichen Einführung von XBRL in der Finanzkommunikation kritisch betrachtet werden.

## Finanzierung

Paul/Schröter

Vor dem Hintergrund der besonderen Relevanz der weltweiten Finanz- und Kapitalmarktkrise hat sich der Arbeitskreis *Finanzierung* im Berichtsjahr 2009 schwerpunktmäßig mit den Konsequenzen der Krise für deutsche Unternehmen – dabei speziell deren Finanzbereiche – und den Maßnahmen der Krisenbewältigung auseinandergesetzt. Im Rahmen der drei Arbeitskreis-Sitzungen referierten Mitglieder des Arbeitskreises u.a. zu dem Thema ‚Auswirkungen der Finanzkrise und ergriffene bzw. noch zu ergreifende Maßnahmen zur Krisenbewältigung‘.

Darüber hinaus präsentierte der Arbeitskreis im Rahmen einer öffentlichen Sitzung anlässlich des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages erste Einschätzungen zur aktuellen Problematik an den Kreditmärkten sowie der Gefahr einer drohenden Kreditklemme.

Der aus dem in 2008 abgeschlossenen Schwerpunktthema ‚Kapitalstrukturpolitik börsennotierter Unternehmen und der Einfluss von Kapitalgeberinteressen‘ resultierende Artikel mit dem Titel ‚Kapitalstrukturpolitik und Kapitalgeberinteressen – Ergebnisse einer explorativen Befragung von Vertretern börsennotierter Unternehmen in Deutschland‘ erschien im Berichtsjahr in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 61. Jg. 2009, S. 323-354.

## Finanzierungsrechnung

Gebhardt/Mansch

Im Jahr 2009 hat der Arbeitskreis *Finanzierungsrechnung* die Erstellung eines geplanten zfbf-Sonderheftes zur Praxis der Aufstellung von Kapitalflussrechnungen in Industrie- und Handelsunternehmen weiter vorangetrieben. Die noch ausstehenden Ergänzungen und redaktionellen Abschlussarbeiten sollen in 2010 abgeschlossen werden.

In dieser Veröffentlichung wird auf dem Hintergrund von detaillierten Erfahrungsberichten insbesondere aus den Mitgliedsunternehmen des Arbeitskreises die konkrete Aufstellungspraxis dargestellt, wobei zwischen einer zentralen Ableitung aus Konzernabschlüssen sowie einer dezentralen Ableitung aus Abschlüssen auf Gesellschaftsebene unterschieden wird. Das unterschiedliche Vorgehen der Unternehmen wird im Einzelnen dargestellt und herausgearbeitet, dass die Methodik wesentlich durch die unterschiedliche Nutzung der Kapitalflussrechnung in den Unternehmen beeinflusst wird. Weiterhin wird aufgezeigt, in welcher Form externe Adressaten, im besonderen Analysten und Ratingagenturen, sich bei ihren Untersuchungen auf zahlungsorientierte Daten aus der Kapitalflussrechnung stützen. Ein weiterer Abschnitt der Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Sicht der Wirtschaftsprüfer sowie dem Vorgehen bei der Durchführung der Prüfung der Kapitalflussrechnung.

## Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Fischer/Lange

Der Arbeitskreis *Forschungs- und Entwicklungsmanagement* hat im Jahr 2009 die 70. Sitzung als (inzwischen viertes) Symposium zum Thema ‚Innovationen als Chance in der Krise‘ veranstaltet. Namhafte Referenten aus Wissenschaft und Praxis befassten sich mit den Aspekten Klima-, Energiekrise und Innovationsschwäche, Lösungsstrategien in der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, Branchen

und Staat sowie mit den Folgerungen für den bisherigen Exportfokus der deutschen Wirtschaft.

Die vorgelagerte 69. Sitzung befasste sich mit der Schulung in Problemlösungs- und Kreativitätstechniken sowie mit Softwareentwurfs- und Testmethodiken für Fertigungsleitstände. Die 71. Sitzung im Oktober fand bei der ZF Friedrichshafen AG statt. Diskutiert wurden Aktivitäten des Unternehmens für das Elektromobil, mit der Batterieentwicklung in Deutschland, mit übergreifenden Strategien zur E-Mobilität der Energie-, Haustechnik-, Kommunikations- und Automobilbranche sowie mit den Kooperationsprozessen japanischer OEM mit europäischen Automobilzulieferern.

## Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Duhr (seit 10/2009)/Haller/Reinke (bis 10/2009)

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 spielen 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 2009 beschäftigte sich der Arbeitskreis insbesondere mit einem Projekt, das die Ausarbeitung von Grundsätzen für die Behandlung von immateriellen Vermögenswerten im Rahmen der Purchase Price Allocation (PPA) bei Unternehmenszusammenschlüssen zum Inhalt hatte. Hierzu wurden Unterarbeitsgruppen gebildet, die sich mit den Spezifika verschiedener in der Unternehmenspraxis häufig im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen erfasster immaterieller Vermögenswerte detailliert beschäftigten. 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 Ergebnisse des Projekts wurden Ende 2009 in einem

zfbf-Sonderheft veröffentlicht: Immaterielle Werte im Rahmen der Purchase Price Allocation bei Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS – Ein Beitrag zur Best Practice, zfbf-Sonderheft 60/09.

Des Weiteren hat sich der Arbeitskreis mit der Behandlung und Steuerung von immateriellen Werten im internen Rechnungswesen beschäftigt. Dieser Themenbereich soll auch im Mittelpunkt der künftigen Tätigkeit des Arbeitskreises stehen. Für das Jahr 2010 sind wieder vier Arbeitskreissitzungen geplant.

## Integrationsmanagement für neue Produkte

Fleig/Horváth

Zu Beginn des Jahres 2009 hat sich der Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* ein neues Leitthema für die nächsten Jahre und Sitzungen gegeben. Auf Basis von intensiven Gesprächen mit Arbeitskreismitgliedern sowie weiteren Wissenschaftlern und Praxisvertretern wurde das 2008 angedachte Thema ‚Hybride Produkte‘ konkretisiert und das Leitthema ‚Integrationsmanagement für Lösungsanbieter‘ bestimmt. Dieses Thema greift die aktuelle Entwicklung auf, dass produzierende Unternehmen zunehmend mehr Dienstleistungen anbieten und versuchen, sich als Lösungsanbieter am Markt zu positionieren, um im Wettbewerb entscheidende Vorteile zu erlangen. Diese strategische Neuausrichtung der Unternehmen mit einer zunehmenden Integration von Produkten und Dienstleistungen geht mit vielfältigen Herausforderungen für Organisation, Personal und die Steuerung einher – Kernthemen des Integrationsmanagements.

Getagt hat der Arbeitskreis in einer öffentlichen Sitzung am 24. Juni 2009 bei der Bosch Stiftung in Stuttgart. Eröffnet wurde die Sitzung mit einer Einführung in das ‚Steuerungssystem der Bosch-Gruppe‘. Im folgenden Gastvortrag wurde die ‚Implementierung hybrider Produkte durch Preis- und Vertragsgestaltung‘ vorgestellt und hierbei insbesondere auf Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt ‚HyPriCo‘ eingegangen. Im Mittelpunkt des dritten Vortrags standen die Ergebnisse einer empirischen Studie aus dem Forschungsprojekt ‚KorServ‘. Im Fokus der IPRI-Studie stand das Thema Organisation sowie Pricing von produktbegleitenden Dienstleistungen. Der vierte Vortrag thematisierte die Herausforderungen von Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau, die sich in Richtung Lösungsanbieter entwickeln. Die zentralen Herausforderungen beim Aufbau eines erfolgreichen Dienstleistungsgeschäfts finden sich in der Bewusstseins-schaffung für das Dienstleistungsgeschäft im Unternehmen

# Arbeitskreise

selbst sowie in der organisatorischen Ausgestaltung der Dienstleistungsentwicklung und -erbringung. Abschließend wurden die Herausforderungen eines mittelständischen Unternehmens auf dem Weg zum Lösungsanbieter vorgestellt. Das Lösungsanbietergeschäft erfordert in einer Vielzahl von Bereichen wie bspw. Qualifikation der Mitarbeiter, Vermarktung der Produkte und Gestaltung der Kundenbeziehungen umfangreiche Veränderungen, die ein mittelständisches Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

Das Leitthema ‚Integrationsmanagement für Lösungsanbieter‘ soll auch im Jahr 2010 weiter verfolgt werden. Zentraler Bestandteil der Untersuchung ist eine empirische Fragebogenstudie zu Beginn des Jahres 2010 sowie Fallstudien bei ausgewählten Unternehmen. Erste Ergebnisse werden in der nächsten öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises vorgestellt, die am 7. Mai 2010 bei der Mahle GmbH in Stuttgart stattfindet. Die Ergebnisse der Studie werden in einer Publikation zum Thema ‚Integrationsmanagement für Lösungsanbieter‘ veröffentlicht.

## Integrierte Unternehmensplanung

Kaufmann/Rademacher

Der Arbeitskreis *Integrierte Unternehmensplanung* traf sich im Jahr 2009 zu zwei Sitzungen. Die Frühjahrssitzung fand bei der Zwiesel Kristallglas AG in Zwiesel statt. Im Rahmen einer Werksbesichtigung konnten sich die Mitglieder des Arbeitskreises einen Eindruck von der Glasherstellung machen. Schwerpunktthemen der Sitzung waren Flexibilität und Volatilitätsmanagement in der Planung sowie Effizienzsteigerung, intelligente Einsparideen und Kostenreduktionsprogramme.

Im Rahmen des ersten Schwerpunktthemas standen Lösungsansätze um den aktuellen Herausforderungen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu begegnen im Mittelpunkt. Mehrere Mitglieder des Arbeitskreises stellten Planungsinstrumente und -prozesse sowie Organisationsformen vor, mit denen der aktuellen Unsicherheit im Geschäftsumfeld Rechnung getragen wird.

Den Auftakt bildete ein Vortrag über ‚Planung unter Unsicherheit: Instrumente und Anpassungen im Planungsprozess‘. Dabei wurden unterschiedliche Aspekte des Risikomanagements diskutiert, so beispielsweise Möglichkeiten um der Gefahr von zu optimistischen Erwartungen zur wirtschaftlichen Entwicklung („Overconfidence“) zu begegnen. Neben dem Instrument der Szenarioplanung disku-

tierte der Arbeitskreis Möglichkeiten, um auch prozessseitig auf die Volatilität der Umwelt zu reagieren. Der Vortrag bildete die Basis für einen umfangreichen Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern. Dabei zeigte sich einheitlich ein Trend zur systematischen Verkürzung der Update-Zeit für Planungsdaten. Der nachfolgende Vortrag trug den Titel ‚High volatility and international M&A transactions‘ und zeigte am Beispiel der Jenoptik AG die sich im Hochtechnologieumfeld ergebenden Herausforderungen für die Unternehmensentwicklung auf. Der Vortrag ‚Frühwarnindikatoren und Flexibilität im Dienstleistungsgeschäft‘ beleuchtete aktuelle Herausforderungen im Service-Geschäft. Chancen ergeben sich hier derzeit durch Druck zur Flexibilisierung und Rationalisierung in vielen Branchen. Jedoch sieht sich der Dienstleistungsbereich auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Dies betrifft vor allem die Variabilisierung der Kostenstruktur, um auf Nachfrageschwankungen flexibler reagieren zu können. Abschließend folgte ein Referat zu ‚Instrumente und Frühwarnsysteme im Rahmen der Planung mittelständischer Unternehmen‘, in dem die Besonderheiten der Planung im Mittelstand herausgearbeitet wurden. Ein Impuls-Vortrag mit dem Titel ‚Agility, Productivity und Lean Management‘ bildete den Einstieg zum zweiten Schwerpunktthema ‚Effizienzsteigerung, intelligente Einsparideen und Kostenreduktionsprogramme‘. In der anschließenden offenen Diskussion wurden unterschiedliche Facetten rund um das Thema Effizienzsteigerung und Cost Cutting besprochen. Dabei wurde deutlich, dass zwischen ad-hoc-Maßnahmen als kurzfristige Reaktion auf die Krise einerseits und längerfristigen Restrukturierungen und Lean-Ansätzen andererseits unterschieden werden muss. Letztere gehen weit über simple Einsparungen hinaus und erfordern eine sorgfältige Analyse auf Basis derer dann entsprechender Handlungsbedarf abzuleiten ist.

Die Herbstsitzung des Arbeitskreises fand am 25. und 26. November 2009 bei der Jenoptik AG in Jena statt. Die Mitglieder beschäftigten sich neben dem Schwerpunktthema ‚Corporate Development – Umfang, Struktur und Aufgabenbereiche‘ auch mit aktuellen Herausforderungen der Unternehmensplanung vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation. Als zentraler Aspekt der Unternehmensplanung stellte sich dabei der Konflikt zwischen Cashflow-Orientierung („Cash is King“ als oberste Devise) einerseits und der Investition in Wachstum und Innovation andererseits heraus. Mit diesem Konflikt der ‚Doppelstrategie‘ einhergehend, gilt es auch eine Balance zu finden zwischen der Aufrechterhaltung eines ‚Sense of Urgency‘ hinsichtlich der immer noch bestehenden markt- und absatzseitigen Unsicherheiten auf der einen und der Zuversicht

mit Investitionen in Zukunftsthemen auf der anderen Seite. Zum Schwerpunktthema ‚Corporate Development‘ wurden die Ergebnisse einer aktuellen Studie unter den Arbeitskreismitgliedern vorgestellt. Diese wurden zu Umfang, Struktur und Aufgabenbereiche der Konzernentwicklung in ihren Unternehmen befragt. Auf Basis der Umfrageergebnisse diskutierte der Arbeitskreis über unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten des Bereichs hinsichtlich Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Mandat. Weitere Diskussionspunkte waren der Grad der Einbindung externer Berater, die optimale Personalstärke einer Konzernentwicklung, die Frage der Erfolgsmessung von Corporate Development sowie Möglichkeiten, dem Bereich entsprechende Verantwortung zu übertragen. Zusammenfassend waren sich die Mitglieder des Arbeitskreises einig, dass der Bereich Konzernentwicklung prinzipiell als wertvoll einzuschätzen ist. Neben seiner Funktion als ‚Durchlauferhitzer‘ für Nachwuchsführungskräfte wird der Kern des Bereichs vor allem in einer übergeordneten Koordinationsfunktion gesehen. Dieser umfasst insbesondere die Prozessgestaltung sowie die Konsolidierung und Konsistenzsicherung für die strategischen Planungen auf Ebene der Geschäftsbereiche. Um diese Kernfunktionen herum können in diesem Bereich dann gegebenenfalls weitere Aufgaben angesiedelt werden. Die Publikation der Untersuchungs- und Diskussionsergebnisse der Sitzung ist in Vorbereitung.

## Internes Rechnungswesen

Franz/Kaiser

Schwerpunktmäßig befasste sich der Arbeitskreis *Internes Rechnungswesen* im Jahr 2009 mit dem Themenbereich ‚IFRS und Controlling‘. Zu Jahresbeginn wurde die Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen aus theoretischer und praktischer Perspektive beleuchtet. Die Mitglieder des Arbeitskreises diskutierten über den derzeitigen Status quo sowie über Chancen und Risiken, die eine weiter zunehmende Konvergenz mit sich bringen. Darauf aufbauend wurden Gestaltungshinweise für das Rechnungswesen herausgearbeitet. Im weiteren Verlauf des Jahres wurde der Einfluss der Finanzkrise auf das interne und externe Rechnungswesen analysiert. Die Beeinflussung des wertorientierten Managements und somit des internen Rechnungswesens wurde in einer Studie der Yale University untersucht, die Basis eines Vortrags und weiterer Diskussionen im Arbeitskreis war. Da die Finanzkrise im externen Rechnungswesen insbesondere die Bilanzierung von Finanzinstrumenten tangierte, wurde sich dieser Thematik intensiv gewidmet. Der Arbeitskreis analysierte die sich durch die Krise ergebenden Änderungen von IAS 39 vor dem Hin-

tergrund einer angestrebten Stetigkeit im internen Rechnungswesen. Darüber hinaus wurde der Aufsatz ‚Vergleich von Praxiskonzepten zur wertorientierten Unternehmenssteuerung‘ auf Basis der Gutachterkommentare und aktualisierter Unternehmensdaten überarbeitet.

Des Weiteren hat der Arbeitskreis den Punkt ‚Praktiker berichten über aktuelle Entwicklungen‘ permanent in der Tagesordnung aufgenommen. Da die Praktiker derzeit insbesondere Probleme im Bereich der Kostenrechnung sehen, möchte man sich 2010 verstärkt mit dieser Thematik beschäftigen.

## Marketing

Posselt/Wöbcke

Der Arbeitskreis *Marketing* traf sich im Jahr 2009 zu einer Sitzung. Es standen die Themen ‚Corporate Communications‘ und ‚Nachhaltige Entwicklung in der Industrie sowie in der Finanzwirtschaft‘ im Mittelpunkt.

Zunächst beschäftigte sich der Arbeitskreis insbesondere mit Corporate Communications am Beispiel der Konsumgüterindustrie. Zum einen spielt hier der internationale Einkauf eine besondere Rolle für die Reputation der Unternehmen in der Konsumgüterindustrie. Gerade im Einkauf liegen erhebliche Reputationsrisiken. Zum anderen erfordert die Kommunikation gegenüber dem Verbraucher ein hohes Einfühlungsvermögen. Am Beispiel der Chemieindustrie wurde erörtert, wie Managementsysteme aufgebaut sind, die einen Beitrag zum langfristigen Erfolg leisten und unterschiedlichen Kriterien der Nachhaltigkeit gerecht werden. Beim Nachhaltigkeitsmanagement werden dabei wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte in die Unternehmenssteuerung einbezogen. Abschließend befasste sich der Arbeitskreis mit dem Nachhaltigkeitsmanagement in der Finanzindustrie.

## Mergers & Acquisitions

Lucks/Meckl

Der Arbeitskreis *Mergers & Acquisitions* kam im Berichtsjahr 2009 zu zwei ordentlichen Sitzungen zusammen. Den inhaltlichen Schwerpunkt der ersten Sitzung bildeten die fortdauernden Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf den M&A-Markt. Durch die heterogene Struktur des Arbeitskreises konnten in den Vorträgen unterschied-

# Arbeitskreise

liche Sichtweisen auf die Finanzmarktkrise und ihre Auswirkungen auf den M&A-Markt beleuchtet werden. Nach einem einführenden Vortrag zur Frage, ob die Finanzkrise eine Chance für Strategen bildet, wurde festgestellt, dass das derzeitige Hauptproblem die Finanzierung möglicher Transaktionen darstellt. Die Teilnehmer kamen überein, dass mögliche Targets derzeit hauptsächlich im distressed Bereich zu finden sind. In weiteren Statements zur Lage wurde unter anderem auf neuere Privat Equity-Modelle eingegangen, die sich aus der Krisensituation entwickeln werden.

Ausgehend von der Frühjahrstagung wurde für das Herbsttreffen der Bereich 'Distressed M&A' als Thema gewählt. Im Mittelpunkt eines Vortrags standen 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. Ein weiterer Vortrag behandelte die Darstellung eines Verkaufs einer distressed Geschäftsdivision unter erhöhtem Zeitdruck. Es konnten sowohl inhaltliche als auch prozessuale Einblicke gewonnen werden, die in intensiven Diskussionen mit individuellen Erfahrungen der Teilnehmer angereichert wurden. Der Vortrag und die Diskussionen verdeutlichten, dass distressed M&A nicht zuletzt auf Grund der Finanzmarktkrise ein aktuell sehr relevantes Thema in den Unternehmen sind und bedeutende Chancen für Unternehmen bieten, die die notwendigen Finanzierungspotenziale aufweisen.

## Nachhaltige Unternehmensführung

Günther/Ruter

Im April 2009 hat sich der Arbeitskreis *Nachhaltige Unternehmensführung* zu seiner konstituierenden Sitzung in Stuttgart zusammengefunden. Mit dem Ziel, die Bedeutung der einzelnen unternehmerischen Verantwortungsträger wie der Geschäftsleitung, der Bereichsleitung, der Eigentümer und des Aufsichtsrates zu analysieren und daraus entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten, hat der Arbeitskreis die Arbeit in mehreren Arbeitsgemeinschaften in den Bereichen Werte, Unternehmensführung, Nachhaltigkeit, Hemmnisse und Handlungsempfehlungen aufgenommen. Auf dem zweiten Treffen des Arbeitskreises in Frankfurt/Main im Oktober wurden erste Ergebnisse der Arbeitsgemeinschaften vorgestellt und diskutiert. Die zentralen Stellschrauben zur Stärkung der Nachhaltigen Unternehmensführung hat der Arbeitskreis auch in einem Schreiben an die Bundeskanzlerin verdeutlicht. Insbesondere in den Berei-

chen Corporate Governance, Aus- und Fortbildung, Personal- und Sozialpolitik sowie in den Rahmenbedingungen des Kapitalmarktes sieht der Arbeitskreis Handlungsmöglichkeiten. Ferner freut sich der Arbeitskreis über die zahlreich eingegangenen Statements zum Thema Nachhaltige Unternehmensführung. Der Aufforderung des Arbeitskreises Klartext zu sprechen und sich zur Nachhaltigen Unternehmensführung zu bekennen, sind bislang über 130 bedeutende Führungspersonlichkeiten nachgekommen, die auf der Website [www.aknu.org](http://www.aknu.org) in der Rubrik Klartext nachzulesen sind.

## Ökonomie im Gesundheitswesen

Bazan/Kuntz

Der Arbeitskreis *Ökonomie im Gesundheitswesen* hat sich im Jahr 2009 zu vier Sitzungen getroffen; davon fand eine als öffentliche Sitzung im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages in Frankfurt/Main statt.

Der Arbeitskreis beschäftigt sich mit den folgenden Themenbereichen, wobei die Oberthemen in Untergruppen vorbereitet und die Themenspezifizierungen bzw. Zwischenergebnisse in den Sitzungen des gesamten Arbeitskreises abgestimmt wurden:

- Strategisches Management, wobei speziell betrachtet wurden: Gap zwischen Leitbild, Zielen, Strategie und Trägerschaft, externe Rahmenbedingungen, sektorübergreifende Versorgung, Zuweiserstrukturen
- Führungsstrukturen, wobei speziell betrachtet wurden: Unternehmensleitung, Aufsichtsrat, Anreizsysteme
- Organisation / Tätigkeitsprofile.

Für 2010 ist wieder eine öffentliche Sitzung des Arbeitskreises im Rahmen des 64. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages geplant.

Darüber hinaus plant der Arbeitskreis die Veröffentlichung eines Buches mit dem Titel 'Management im Gesundheitswesen: Strategie, Prozessorientierung und Führung – Diskussionspapiere der Arbeitsgruppe Ökonomie im Gesundheitswesen'. Es werden die drei Hauptthemenbereiche des Arbeitskreises vertiefend und anhand von Praxisbeispielen von Arbeitskreismitgliedern und gegebenenfalls ausgewählten externen Autoren dargestellt. Insgesamt wird die Buchpublikation voraussichtlich 15 Beiträge umfassen.

## Organisation

Stöber/v. Werder

Der Arbeitskreis *Organisation* ist im Berichtsjahr 2009 zweimal zusammengetreten. Hierbei hat sich der Arbeitskreis – wie auch bereits in 2008 – insbesondere mit dem Thema ‚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. In diesem Zusammenhang stellte sich die Frage, ob die neuen Techniken der Collaboration herkömmliche Geschäftsmodelle verdrängen oder nur ergänzen. Daher wurden die klassischen Geschäftsmodelle mit ihren wesentlichen Charakteristika eingehender betrachtet und ihre denkbaren (Weiter-)Entwicklungen unter dem Einfluss von Collaboration aufgezeigt. Ferner wurde der Frage nachgegangen, inwieweit das Web 2.0 die emergente Selbststeuerung von Organisationen unterstützt. Die Diskussion zwischen den Arbeitskreismitgliedern hat gezeigt, dass Collaboration in diesem Begriffsverständnis bis zum heutigen Zeitpunkt einen eher geringen Einfluss auf die Praxis nimmt. Neben dem Thema Collaboration wurden im Arbeitskreis Organisation verschiedene weitere Aspekte der Organisationsgestaltung diskutiert. Hierzu zählen etwa die strategische Neuausrichtung der Deutschen Post AG und aktuelle Herausforderungen im Ressort Infrastruktur bei der Deutschen Bahn AG.

Im nächsten Jahr sollen vor allem die Themen ‚Organisation und Verhalten‘ und ‚Structure follows Strategy?‘ sowie Möglichkeiten der Einführung eines Organisations-Panels thematisiert werden.

## Personalmanagement

Martiny/Suckale (bis 05/2009)/Wagner

Im Berichtsjahr tagte der Arbeitskreis *Personalmanagement* in den Räumlichkeiten der DB Akademie im Potsdamer Kaiserbahnhof. Unter dem Rahmenthema ‚Arbeitsmarkt 2015‘ referierten Mitglieder des Arbeitskreises zu ‚Auswirkungen eines IPOs (bzw. eines squeeze outs) auf das Personalmanagement‘, ‚Neue Wege zur Personalbeschaffung: Einstiegsqualifizierung, Bewerberselektion als Datenmanagementprozess‘, ‚Veränderungen der Arbeitsbedingungen in Deutschland‘ und ‚Global Leadership – Führungsmodell für eine globalisierte Welt?‘.

Die Ergebnisse der Zusammenkünfte des Arbeitskreises werden in einem Sammelband veröffentlicht. Ziel ist es, die im Arbeitskreis geführten Diskussionen zum Leitthema ‚Arbeitsmarkt 2015: Chancen und Risiken für den Standort Deutschland aus Sicht des Personalmanagements‘ sowohl aus einer wissenschaftlichen als auch praxisbezogenen Perspektive zu bündeln. Das Buch wird Anfang 2010 beim Gabler Verlag veröffentlicht und ist bereits der zweite Sammelband des Arbeitskreises Personalmanagement.

Im nächsten Schritt wird der Arbeitskreis 2010 mit einem neuen Arbeitsprogramm starten, das sich im weitesten Sinne mit ‚Innovationen in der Arbeitswelt‘ beschäftigen wird. Neue Mitglieder, die sich an der Bearbeitung dieser Thematik beteiligen möchten, heißt der Arbeitskreis herzlich willkommen.

## Regulierung

Müller/Pedell

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

Der Arbeitskreis traf sich im Jahr 2009 zu fünf Sitzungen, in denen die folgenden vier Themen diskutiert wurden:

- Bedingungen und Prinzipien einer konsistenten Regulierung,
- Innovation und Investition in regulierten Netzindustrien,
- Netzrendite zwischen Theorie und Praxis: Sind die festgelegten Renditen tatsächlich erreichbar?
- Kostenrechnung und Preisstrukturen von regulierten Netzdienstleistungen.

Zu diesen Themen wurden Arbeitspapiere erstellt, die im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages im Fachprogramm zu Netzindustrien unter dem Oberthema ‚Regulierung von Netzindustrien: Ausreichende Anreize für Innovationen und Investitionen?‘ in einer öffentlichen Sitzung präsentiert und diskutiert wurden. Die Präsentationen sind im Internet unter [www.akreg.de](http://www.akreg.de) verfügbar.

# Arbeitskreise

Für das Jahr 2010 ist geplant, die Arbeitspapiere fertig zu stellen und gemeinsam zu veröffentlichen. Anschließend sollen neue Themen definiert und der Arbeitskreis weiter entwickelt werden.

## Steuern

Herzig/Jonas

Der Arbeitskreis *Steuern* ist im Jahre 2009 zu zwei Sitzungen zusammengetreten, davon eine am 13. Oktober 2009 im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages.

Die erste Sitzung diente der Vorbereitung der öffentlichen Arbeitskreissitzung und der Erörterung aktueller Steuerfragen und künftiger Projekte. Die öffentliche Arbeitskreissitzung befasste sich mit ‚Steuerlichen Aspekten zu BilMoG und Wirtschaftskrise‘. Der erste Vortrag zum Themenbereich ‚BilMoG und Steuern‘ griff das Thema ‚Abweichung Handels-/Steuerbilanz (Ende der Einheitsbilanz)‘ auf. Dieser Beitrag gab einen kompakten Überblick über die Bilanzierung und Bewertung in der Handels- und Steuerbilanz. Zunächst wurde verdeutlicht, bei welchen Geschäftsvorfällen die beiden Bilanzen übereinstimmen können (z. B. Maßgeblichkeit), aber nicht unbedingt müssen (Einschränkung der Maßgeblichkeit) bzw. durchaus voneinander abweichen können (Durchbrechung der Maßgeblichkeit). Hierbei wurde auch auf unterschiedliche Möglichkeiten zur Interpretation des durch das BilMoG geänderten Wortlauts des § 5 Abs. 1 EStG eingegangen. Im weiteren Verlauf wurde aufgezeigt, wie die Abweichungen zwischen der Handelsbilanz und den steuerrechtlichen Regelungen über die Steuerabgrenzung nach § 274 HGB auf die handelsrechtliche Rechnungslegung zurückwirken. In Fallbeispielen wurde gezeigt, in welchen Fällen es zu aktiven oder passiven latenten Steuern kommt bzw. kommen kann. In der anschließenden Diskussion wurde insbesondere der unterschiedliche Meinungsstand zum künftigen Schicksal des § 5 Abs. 1 EStG vertieft.

Im Anschluss folgte ein Referat über die ‚Abbildung der latenten Steuern als neue Herausforderung softwaregestützter Rechnungslegung‘. Der Vortrag behandelte die neue Relevanz der latenten Steuern, und zwar insbesondere für Unternehmen, die nicht nach IFRS bilanzieren. Die anspruchsvolle Vorarbeit zur Ermittlung und Dokumentation stellt eine Herausforderung für die betroffenen Unternehmen und ihre Mitarbeiter dar. Der Beitrag zeigte, wie diese Anforderungen mit dem optimalen Einsatz von IT in die Prozesse der Abschlusserstellung erledigt werden können.

Zum Themenbereich ‚Steuerrecht als Krisenverstärker‘ wurde zunächst auf die ‚Gefährdung der Verlustverrechnung und Sanierung‘ eingegangen. Hierbei ging es um die neuen Regelungen des § 8c KStG, durch welche die Nutzung von steuerlichen Verlusten und Verlustvorträgen eingeschränkt wurde. Seitdem ist die Nutzungsmöglichkeit von Verlustvorträgen ganz oder teilweise entfallen, wenn mehr als 25% der Anteile an einer Verlustgesellschaft unmittelbar oder auch nur mittelbar erworben wurden (dies sogar bei Erwerben innerhalb eines Konzerns). Der Vortrag bot einen Überblick über die aktuelle Rechtslage und die damit verbundenen Auswirkungen; mögliche Ansätze zur notwendigen Anpassung der bestehenden Regelung im Interesse der Vermeidung krisenverschärfender Wirkungen wurden aufgezeigt. Die nachfolgende Diskussion bot Gelegenheit zu vertiefenden Erörterungen, insbesondere mit Blick auf Reformbemühungen in der neuen Legislaturperiode.

Abschließend wurde auf die wachsenden Gefahren der Substanzbesteuerung in Form der Zinsschranke und der Hinzurechnungen bei der Gewerbesteuer eingegangen. Der Vortrag legte die unterschiedliche Betroffenheit der Unternehmen durch die beiden Maßnahmen dar und behandelte denkbare gesetzliche Verbesserungen, die bei der Zinsschranke insbesondere in der Zulassung eines EBITDA Vortrags (möglichst rückwirkend), einer Verbesserung der Escape-Regelung sowie einer Perpetuierung der Freigrenze von 3 Mio. Euro bestehen können (diese Maßnahmen sind mit dem von der neuen Bundesregierung initiierten Wachstumsbeschleunigungsgesetz umgesetzt worden). Das Interesse der Wirtschaft an einer schnellstmöglichen Umsetzung der Reformbestrebungen wurde in der nachfolgenden regen Diskussion sehr deutlich.

## Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Rudolph/Strutz

Der Arbeitskreis *Strategieentwicklung und Controlling in Banken* tagte im Jahr 2009 zweimal und befasste sich dabei übergreifend mit dem Thema ‚Finanzmarktkrise‘.

In der Frühjahrssitzung standen die Lehren, die aus der Finanzmarktkrise gezogen werden können, im Vordergrund der Diskussion. Der erste Vortrag beschäftigte sich mit den Ursachen der Entstehung der Finanzmarktkrise sowie deren Verlauf und Ausweitung zu einer globalen Finanzkrise. Es wurden Lehren aus der Finanzmarktkrise gezogen, die zu einer Weiterentwicklung im Risikocontrolling der Banken beitragen sollen. Dabei wurde die Bedeutung einer

Anpassung der Stresstests und Szenarioanalysen und des Aufbaus von Frühwarnindikatoren, welche die Risiken rechtzeitig erkennbar machen sollen, hervorgehoben. Die Lehren aus der Finanzkrise sollten außerdem zu Reformansätzen der Bankenregulierung genutzt werden, den Regulierungsfokus von der Solvenz einzelner Institute weg mehr zur Stabilität des gesamten Bankensystems zu verlagern (makroprudentieller Ansatz). Hierbei sind eine Neuordnung der institutionellen Ausgestaltung der Bankenaufsicht ebenso anzustreben wie eine Überarbeitung der Regulierung, die insbesondere die Problematik der Prozyklik entschärfen soll. Der zweite Vortrag der ersten Sitzung zeigte, welche Aktionen seitens der Europäischen Zentralbank (EZB) im Zuge der Finanzmarktkrise seit August 2007 durchgeführt worden sind. Seit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers war eine deutliche Intensivierung der Spannungen am Interbanken-Geldmarkt zu beobachten, die zu einer erhöhten Liquiditätsnachfrage bei den Kreditinstituten führte. Vor diesem Hintergrund wurde gezeigt, welche Maßnahmen seitens der EZB ergriffen wurden, um dem erhöhten Liquiditätsbedarf nachzukommen und zu einer Entspannung des Geldmarktes beizutragen. Neben kontinuierlichen Leitzinssenkungen seit Oktober 2008 sorgte die EZB durch weitere Maßnahmen für zusätzliche Liquidität. So vollzog die EZB u.a. bei ihren Hauptrefinanzierungsgeschäften einen zeitlich befristeten Wechsel von Zins- auf Mengentender, führte zusätzliche Langfristtender ein und nahm zusätzliche Refinanzierungsangebote in US-Dollar vor. Der Vortrag beleuchtete die Politik der EZB, der in ihrem geldpolitischen Handlungsrahmen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung stehen. Schließlich wurde in einem dritten Vortrag behandelt, welche Chancen sich für das Risikomanagement aus den bisherigen Erkenntnissen aus der Finanzmarktkrise ergeben. Die Ausführungen zielten dabei insbesondere darauf ab herauszustellen, wie diese Erkenntnisse operationalisiert und im Risikomanagement verankert werden können. Das Risikomanagement sollte zum einen bereits bei der Konstruktion neuer Produkte ansetzen und somit bei der Einführung neuer Produkte alle relevanten Risiken ausleuchten und zu einer gesamthaften Bewertung von Einzelrisiken kommen. Zum anderen gilt es, eine integrierte Betrachtung und Steuerung von Markt- und Kreditrisiken zu schaffen. Die Steuerung von Klumpenrisiken sollte ebenfalls eine feste Verankerung im Risikomanagement finden. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Frühindikatoren zu, welche durch fundamental- und zukunftsorientierte Analysen erkannt werden sollen. Zukünftig sollte eine harmonisierte Aufsicht für mehr Transparenz bei den Regulatoren sorgen und somit einheitliche Rahmenbedingungen schaffen.

Die Herbstsitzung behandelte das übergreifende Thema der Rolle der Regulierung in der Finanzmarktkrise. Der erste Vortrag konzentrierte sich auf die Rolle der EU Kommission in der Finanzmarktkrise. Am Beispiel der WestLB wurde der allgemeine Verfahrensablauf bei Rettungs- und Umstrukturierungsbeihilfen im Sinne des Europäischen Beihilferechts verdeutlicht. Seit Herbst 2008 ging die EU Kommission von einer beträchtlichen Störung des Wirtschaftslebens aus, was zu Ermessensausnahmen des grundsätzlichen Verbots staatlicher Beihilfen und zu regelmäßigen Beihilfegenehmigungen im Finanzsektor führte. Die Vergabe staatlicher Beihilfen durch Mitgliedstaaten wurde dabei an abstrakt festgelegte Kriterien geknüpft, ohne vorab von der EU Kommission einzeln genehmigt werden zu müssen. Seit Herbst 2008 sah die Lösung in Deutschland durch Erlass und Fortentwicklung des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes (FMStFG) die Überwindung einer liquiditätsgetriebenen Krise mittels Liquiditätsgarantien, Rekapitalisierungen und Risikoübernahmen vor. Seit Juli 2009 rückte die Frage nach der Behandlung nachhaltig problembehafteter Wertpapiere in den Vordergrund, was zur Einführung des Zweckgesellschafts- und Anstaltsmodells führte. Der zweite Vortrag behandelte die Frage, inwieweit konzeptionelle Defizite in der Bankenregulierung als Ursache der Finanzmarktkrise zu sehen sind. Ausgehend von der öffentlichen Diskussion, dass durch mehr Regulierung der Ausbruch der Finanzkrise hätte verhindert werden können, wurde gezeigt, dass diesem Argument jegliche Fundierung fehlt, da bislang keine ex post Analyse der Rolle der Regulierung existiert. Vielmehr ist nach Ansicht des Referenten die Ursache in konzeptionellen Defiziten in der Regulierung zu finden. So sind Ausnahmen von der Regulierung für Hedge-Fonds, Zweckgesellschaften und Investment-Banken, welche keine Transparenz über tatsächlich existierende Systemrisiken erlaubten, und die Zulassung exorbitanter Fristentransformationen und Liquiditätszusagen als äußerst fragwürdig zu erachten. Ein Defizit ist auch in der Insuffizienz des regulatorischen Eigenkapitals unter dem modellbasierten Ansatz zu sehen, was auf ein Fehlen einer theoretisch fundierten Grundlage der Eigenkapitalregulierung zurückgeführt werden kann. Der Zweck von Eigenkapitalvorschriften ist nach Ansicht des Referenten erst angesichts einer genauen Analyse zugrunde liegender Inzidenzen zu bestimmen. Schließlich beleuchtete der dritte Vortrag die Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die Regulierung und Bankenaufsicht. Eine wesentliche Erkenntnis aus der Finanzmarktkrise für die Aufseher ist der verlorene Glaube an die Selbstregulierung des Finanzsektors, was zukünftig eine Regulierung des Marktes unabdingbar macht. Auf internationaler Ebene stehen sechs Arbeitspakete der G 20 im Mittelpunkt der Dis-

# Arbeitskreise

kussion, welche Fragen der Gestaltung von Vergütungssystemen, Maßnahmen bei Schieflagen von systemrelevanten Instituten, der Behandlung von Steueroasen und die Schaffung von globalen und unabhängigen Rechnungslegungsstandards, einer strengeren Regulierung von Banken und einer gemeinsamen Umsetzung internationaler Standards behandeln. In Deutschland ist bereits mit einer Neufassung der MaRisk und dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht ein neuer Rechtsrahmen entstanden. Prinzipiell wird sich der Aufsichtsansatz der BaFin nach Ansicht der Referentin zukünftig weiterhin auf die Einzelinstitute richten, wobei jedoch der Schwerpunkt auf einer intensiven präventiven Aufsicht liegen wird, welche darüber hinaus auch systemrelevante Aspekte berücksichtigen wird.

Die Präsentationen der Referenten, deren sechs Vorträge auf den beiden Sitzungen des Jahres 2009 die Basis der Diskussionen im Arbeitskreis bildeten, sind im Internet unter [www.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach/index.html](http://www.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach/index.html) verfügbar.

Für das Jahr 2010 sind erneut zwei Sitzungen des Arbeitskreises geplant. Dabei soll sich die Frühjahrssitzung mit dem Thema 'Transparenz und Finanzmarktkrise' auseinandersetzen. Für das Jahr 2010 ist zudem die Veröffentlichung eines neuen zfbf-Sonderheftes mit dem Arbeitstitel 'Herausforderungen der Finanzkrise für das Bankcontrolling' geplant.

## Unternehmensführung

Ringlstetter/Waldruff

Der Arbeitskreis *Unternehmensführung* beschäftigte sich im Berichtsjahr 2009 aus gegebenem Anlass mit unterschiedlichen Aspekten der aktuellen Finanzmarktkrise. Hierzu kam der Arbeitskreis in drei Sitzungen zusammen, zu denen insgesamt neun Referenten aus Wissenschaft und Praxis geladen wurden.

Für die erste Sitzung wurde zum Einstieg in die Thematik ein vergleichsweise breiter Zugang gewählt. Das Generalthema 'Finanzmarktkrise – Ursachen und Auswirkungen' wurde zunächst aus Agency-theoretischer Perspektive hinsichtlich Entstehung und Ausbreitung der Krise beleuchtet. Hieran anknüpfend wurde die Rolle der Ratingagenturen in diesem Prozess in den Fokus gerückt. Es folgte eine dezidierte Auseinandersetzung mit den Vorgängen auf dem 'Subprime-Markt', um schlussendlich fiskalpolitische Ansatzpunkte aufzuzeigen, die einen Beitrag zur Überwindung der Krise leisten können.

In der zweiten Sitzung des Arbeitskreises wurde sodann explizit die Rolle des Staates in dieser Krise untersucht. Die Vortragsreihe wurde mit einer kritischen Reflexion der 'StaMoKap-Theorie' eröffnet, die deutlich machte, dass die derzeitige Lage nur bedingt die Argumentationslogik dieser Theorie widerspiegelt. Ausgehend von der aktuell artikulierten Kapitalismuskritik ging man im Anschluss der Frage nach, inwieweit sich die Entwicklung auf den Kapitalmärkten auf Staats- bzw. Marktversagen zurückführen lässt. Schließlich wurden die Lehren und Herausforderungen der Finanzmarktkrise aus Sicht eines Bankmanagers beleuchtet.

Angesichts der Zunahme der Insolvenzgefahr in Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise, wurden in der dritten Sitzung des Arbeitskreises die Chancen und Risiken einer 'modernen' Insolvenz thematisiert. Nachdem eingangs die Grundlagen des Insolvenzverfahrens beschrieben wurden, wurden konkrete Handlungsempfehlungen für Manager, die mit einer derartigen Situation konfrontiert sind, diskutiert. Abschließend ging man dezidiert auf Inhalte und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Insolvenzplans als Instrument zur Unternehmenssanierung ein.

## Unternehmenswachstum und Internationales Management

Glaum/Reiners

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

Die erste Sitzung fand auf Einladung der ThyssenKrupp Academy statt und beschäftigt sich mit dem Thema 'Managemententwicklung und Executive Education'. Ein exzellent aus- und weitergebildetes Management gehört zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens. Allerdings ist der Markt für Executive Education hierzulande nur schwach ausgeprägt, so dass deutsche Anbieter im international geprägten Markt für Executive Education bislang keine Rolle spielen. Um dies zu ändern, sind insbesondere Hochschulen gefragt, die Executive Education als strategisches Element der Hochschulentwicklung verstehen.

Im Mittelpunkt der zweiten Sitzung stand das Thema 'Risikomanagement'. Die Bewältigung von Risiken gehört zu den wesentlichen Elementen einer wertorientierten Unternehmensführung. In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass sich Unternehmen oftmals auf die Messung und Steuerung von Finanzrisiken konzentrieren, während eine systematische Erfassung der Risiken aus dem jeweili-

gen Geschäftsmodell unterbleibt. Zudem finden auch weiterhin traditionelle Methoden der Investitionsplanung Anwendung, die den Einfluss von Risiken und Handlungsflexibilitäten ignorieren, und so zu Fehlentscheidungen im Unternehmen führen können.

Auf Einladung der Siemens AG fand die dritte Sitzung zum Thema ‚Unternehmensentwicklung durch Portfolio-Management‘ statt. Die Globalisierung zwingt die Unternehmen zu einer regelmäßigen Anpassung ihrer Geschäftsportfolios. Dies erfordert eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle von Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen auf internationaler Ebene. Vor allem bei Großunternehmen sind dabei heterogene Marktumfelder und komplexe Verflechtungen zu berücksichtigen. Im Arbeitskreis wurde deshalb intensiv diskutiert, welche Prozesse Unternehmen implementieren können, um dieser Aufgabe gerecht zu werden, und welche Faktoren den Erfolg von Unternehmensakquisitionen und –verkäufen beeinflussen.

## Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Günther/Schomakers

Im Jahr 2009 beschäftigte sich der Arbeitskreis *Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen* mit dem Thema ‚Innovationsmanagement‘. Nachdem dazu in 2008 durch Gastvorträge und Vorstellung des Innovationsmanagements bei den Mitgliedsunternehmen des Arbeitskreises Wissen und Ideen gesammelt wurden, erfolgte Anfang 2009 eine vertiefende Arbeit in Untergruppen. Diese konzentrierten sich auf die folgenden drei Bereiche: (1) Ideenfindung und –sammlung, (2) Ideenbewertung und Entscheidungsfindung sowie (3) Kontrolle und Steuerung des gesamten Innovationsprozesses. Die Ergebnisse der Untergruppe wurden im Arbeitskreis abschließend im März 2009 vorgestellt und diskutiert. In einem nächsten Schritt sollen die einzelnen Ergebnisse der Untergruppen zu einem Gesamtsystem zusammengefasst werden.

Des Weiteren wurde 2009 die Planung eines ‚Mittelstands-Tages‘ auf die Agenda genommen. Mit der Ausrichtung einer Fachtagung möchte der Arbeitskreis direkt seine Zielgruppe ansprechen und mit ihr in einen Dialog treten.

## Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen

Hummel (bis 02/2010)/Scholz (bis 02/2010)

Der Arbeitskreis setzte im Jahr 2009 seine Beschäftigung mit markt-basierten und statistischen Steuerungssystemen fort. Zentral war dabei die Fertigstellung der Abschlusspublikation. Treffen fanden nur in Teilgruppen statt, um die jeweiligen Gemeinschaftsbeiträge zu überarbeiten und fertig zu stellen. Die Abschlusspublikation ist inzwischen erschienen: Scholz, Christian/Hummel, Hans-Peter (Hrsg.), Markt oder Nicht-Markt: Das ist hier die Frage. Ein Bericht des Schmalenbach Arbeitskreises ‚Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen‘, München-Mehring 2009.

Die nächste Arbeitskreissitzung ist als öffentliche Sitzung konzipiert und dient der Präsentation der Ergebnisse des Arbeitskreises sowie der Buchpräsentation.

## Schmalenbach-Preis

### schmalenbach preis



Der mit 10.000 EUR dotierte Schmalenbach-Preis 2009 wurde am 12. Oktober 2009 im Rahmen des 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages Dr. Tobias Eichner in Anerkennung seiner hervorragenden wissenschaftlichen Arbeit „Restructuring and Turnaround of Distressed Manufacturing Firms – An International Empirical Study“ verliehen. Betreut wurde die Schrift von Professor Dr. Frank Richter an der Universität Ulm.



Theo Siegert, Tobias Eichner, Josef Ackermann, Alfred Wagenhofer

Eugen Schmalenbach verstand die Betriebswirtschaftslehre als eine angewandte Wissenschaft. Diese – seine – Richtung, so schreibt er in späten Jahren, „fühlt sich im Dienst der Praxis“. Die Praxis „ist sozusagen ihr Kunde“ und die Betriebswirtschaftslehre hat „die Aufgabe, den Dienst am Kunden zu pflegen.“

Dieser Tradition folgend hat es sich die Schmalenbach-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft für

Betriebswirtschaft e.V. und dem Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. zum Ziel gesetzt, mit der Ausschreibung des Schmalenbach-Preises die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zu fördern und zugleich die Erinnerung an den Mitbegründer der modernen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland lebendig zu halten. Mit dem Schmalenbach-Preis werden seit 1988 hervorragende betriebswirtschaftliche wissenschaftliche Arbeiten ausgezeichnet, die wie Eugen Schmalenbachs Werke im Dienste der Praxis stehen und ihre Anregungen aus der Praxis schöpfen.

In der 2009 prämierten Dissertation untersucht Tobias Eichner die Wirksamkeit von Maßnahmen, die in Krisensituationen zu ergreifen sind. Es handelt sich um eine empirische Analyse, die Aufschluss darüber gibt, welche Restrukturierungsmaßnahmen in welcher Situation effizient sind.

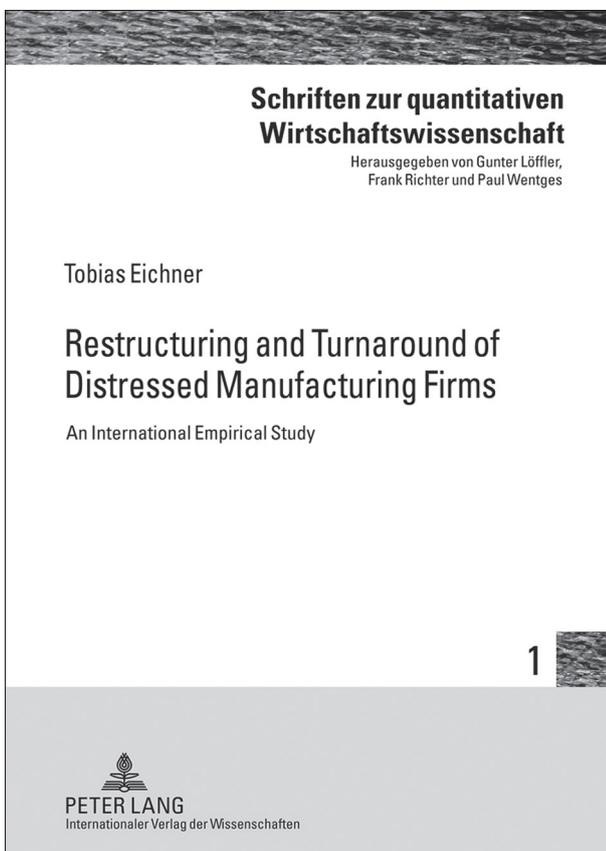
Ausgangspunkt der Analyse ist eine Diskussion von Krisen, deren Ursachen, deren Entwicklung und deren Bewältigung. Als Restrukturierungen in Krisensituationen untersucht Tobias Eichner

- operative Restrukturierungen, z.B. Personalreduktion, Kürzung von Investitionen, Aufgabe von Produkten, aber etwa auch Produktinnovationen;
- Restrukturierung des Managements, insbesondere durch Ersatz von Entscheidungsträgern;
- Portfoliorestrukturierung, z.B. Verkauf von Vermögenswerten, Spin-offs, Carve-outs, aber auch Akquisitionen und strategische Allianzen, und
- finanzielle Restrukturierung, wie Dividendenkürzung, Rückzahlung oder Restrukturierung von Schulden.

Er leitet Hypothesen über die Wirksamkeit von Restrukturierungsmaßnahmen ab, die er dann empirisch prüft. Die Datenbasis lieferten deutsche, britische und US-amerikanische Unternehmen, wobei für die Datengewinnung mehrere Quellen herangezogen wurden. Gestützt auf eine reichhaltige Datenbasis kommt Tobias Eichner zu einer Vielzahl interessanter Ergebnisse: Betrachtet man etwa den Inhalt und den Prozess von Restrukturierungen insgesamt, so haben diese erhebliche Erklärungskraft für den Turnaround nach einer

Krisensituation. Den größten Erfolg weisen operationale Restrukturierungen auf, weil sie natürlich die Krisenursachen direkt angehen. Sie werden gefolgt von der Managementrestrukturierung, der Portfoliostrukturierung und der finanziellen Restrukturierung. Betrachtet man einzelne Restrukturierungsmaßnahmen, so zeigt sich, dass deren Wirkung stark vom Timing abhängt. So gibt es Maßnahmen, die möglicherweise sogar negativ zum Turnaround beitragen, wenn sie zu früh oder zu spät gesetzt werden. Sehr vereinfacht zeigen die Resultate tendenziell, dass Einsparungen und Kürzungen am ehesten sofort bei Eintritt der Krise wirken, während unternehmerische Maßnahmen zur Erholung bzw. Rettung bei späterem Einsatz erfolgversprechend sind. Einzelmaßnahmen wirken jedoch recht unterschiedlich, und dafür sind verschiedene situationsspezifische Faktoren maßgebend.

Zuletzt leitet Tobias Eichner aus den empirischen Ergebnissen praktische Ratschläge für das Handling von Krisensituationen durch Unternehmen ab. Damit gibt er der Praxis wichtige Entscheidungskriterien in die Hand, effektiv mit Krisensituationen umzugehen, in die sie hoffentlich nie kommen.



Der Vorsitzende der Jury und zugleich Vorsitzende des Vorstands des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. konstatierte anlässlich der Verleihung des Schmalenbach-Preises 2009, dass es Tobias Eichner mit seiner Arbeit in vorbildlicher Weise gelungen ist, wissenschaftliche Exzellenz mit der von Eugen Schmalenbach eingeforderten Dienstleistungsfunktion für die Praxis zu verbinden. Sie liefert einen wertvollen Beitrag zur Effektivität von Restrukturierungen und den Unternehmen Anregungen, wie sie diese am erfolgreichsten umsetzen.

Am Ende eines mehrstufigen Begutachtungsprozesses hat die Arbeit von Tobias Eichner daher das einstimmige und uneingeschränkte Votum aller Mitglieder der Jury gefunden:

- Professor Dr. Bernhard Fleischmann  
Universität Augsburg
- Professor Dr. Thomas Günther  
TU Dresden
- Professor Dr. Andreas Herrmann  
Universität St. Gallen/CH
- Stefan Krause  
Mitglied des Vorstands,  
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
- Professor Dr. Frank Richer  
Universität Ulm
- Professor Dr. Theo Siegert  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
de Haen-Carstanjen & Söhne, Düsseldorf, und  
Vorsitzender des Vorstands der Schmalenbach-Stiftung
- Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer  
Universität Graz/A und  
Vorsitzender des Vorstands des Verbands der Hochschullehrer  
für Betriebswirtschaft e.V.
- Professor Dr. Joachim Wolf  
Universität zu Kiel

# Nachwuchsförderung

## Schmalenbach-Stipendium



Dank großzügiger Unterstützung der Carl Lueg-Stiftung vergibt die Schmalenbach-Stiftung seit 2007 Stipendien an besonders fachlich qualifizierte und gesellschaftlich engagierte Studierende der Wirtschaftswissenschaften. Zum Sommersemester 2009 und Wintersemester 2009/10 konnten jeweils 14 weitere Studierende in das Stipendienprogramm aufgenommen werden. Damit zählen insgesamt 72 Studierende zum Kreis der Stipendiaten der Schmalenbach-Stiftung.



Schmalenbach-Stipendiaten beim 63. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag

Das Stipendienprogramm richtet sich an fortgeschrittene Studierende an wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz in einem betriebswirtschaftlich orientierten BA-, Master- oder Diplom-Studiengang. Die finanzielle Förderung erfolgt in Form eines Büchergeldes in Höhe von EUR 500 pro Semester. Darüber hinaus partizipieren die Stipendiaten an den Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft: sie erhalten eine beitragsfreie Mitgliedschaft, freien Zugang zu den Deutschen Betriebswirtschafter-Tagen sowie Abonnements der zfbf und sbr.

Bewerbungsschluss für ein Stipendium ab dem Sommersemester 2010 ist der 31. Mai 2010. 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 2009 beteiligte sich die Schmalenbach-Gesellschaft an den Aufwendungen folgender Nachwuchswissenschaftler für die Teilnahme an einer internationalen Fachtagung:

- Dr. Torsten Biemann  
Universität zu Kiel
- Dr. Jannis Bischof  
Universität Mannheim
- Dipl.-Kfm. Mark Elsner  
Universität Mainz
- Dr. Marjaana Anna Maria Gunkel  
Universität Magdeburg
- Dr. Roland Königgruber  
Universität Graz/A
- Dr. Andreas Kuckertz  
Universität Duisburg-Essen
- Dipl.-Kfm. Christopher Schlägel  
Universität Magdeburg
- Dr. Christina Sichtmann  
Universität Wien/A
- Dipl.-Kffr. Maren von Selasinsky  
FU Berlin

## Kamingespräche

Zur Pflege des Dialogs mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs laden Mitglieder des Vorstands der Schmalenbach-Gesellschaft interessierte Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter zu so genannten Kamingesprächen ein. Diese bieten Gelegenheit, im kleinen Kreis mit je einem hochkarätigen Vertreter der Unternehmenspraxis und der Hochschule aus dem Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft über aktuelle betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu diskutieren.

In 2009 fanden sieben Kamingespräche statt:

- **22. Januar 2009**  
**Robert Bosch GmbH, Gerlingen**  
auf Einladung von  
Gerhard Kümmel, Mitglied der Geschäftsführung,  
Robert Bosch GmbH, Gerlingen,  
und  
Professor Dr. Burkhard Pedell,  
Universität Stuttgart
- **11. März 2009**  
**Schloss Landsberg, Essen**  
auf Einladung von  
Professor h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelman,  
Mitglied des Vorstands,  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf,  
und  
Professor Dr. Bernhard Pellens,  
Ruhr-Universität Bochum
- **12. März 2009**  
**Gästehaus der Goethe-Universität Frankfurt/Main**  
auf Einladung von  
WP StB Professor Dr. Georg Kämpfer, Mitglied des Vorstands,  
PricewaterhouseCoopers AG WPG, Frankfurt/Main,  
und  
Professor Dr. Hans-Joachim Böcking,  
Universität Frankfurt/Main
- **13. Mai 2009**  
**Allianz SE, München**  
auf Einladung von  
Dr. Joachim Faber, Mitglied des Vorstands,  
Allianz SE, München,  
und  
Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot,  
Universität München
- **18. Juni 2009**  
**E.ON AG, Düsseldorf**  
auf Einladung von  
Dr. Marcus Schenck, Mitglied des Vorstands,  
E.ON AG, Düsseldorf,  
und  
Professor Dr. Norbert Herzig,  
Universität zu Köln
- **22. Juni 2009**  
**Siemens AG, München**  
auf Einladung von  
Joe Kaeser, Mitglied des Vorstands,  
Siemens AG, München,  
und  
Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser,  
Universität München
- **15. Dezember 2009**  
**Strahlenberger Hof, Schriesheim**  
auf Einladung von  
Dr. Werner Brandt, Mitglied des Vorstands,  
SAP AG, Walldorf,  
und  
Professor Dr. Jens Wüstemann,  
Universität Mannheim

# Publikationen

## Ergebnisse der Arbeitskreise

AK Externe Unternehmensrechnung /  
AK Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

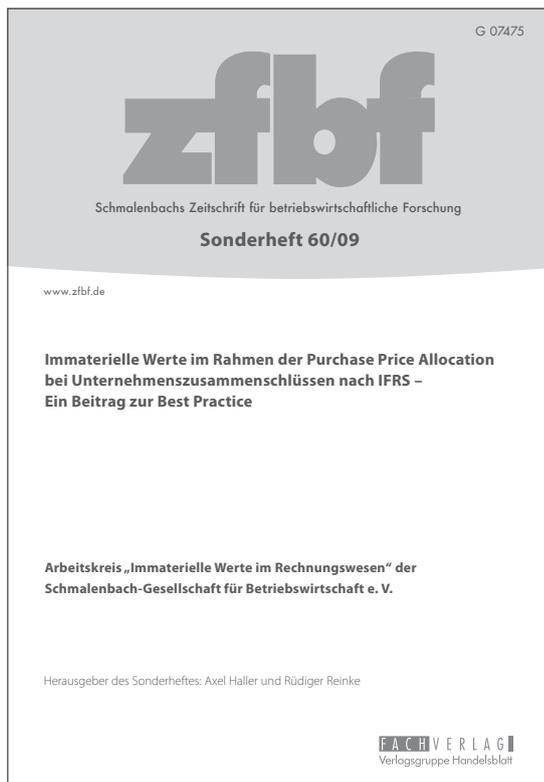
- Anforderungen an die Überwachungsaufgaben von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG i. d. F. des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes.  
In: Der Betrieb, 62. Jg. 2009, S. 1249-1304.

AK Finanzierung

- Kapitalstrukturpolitik und Kapitalgeberinteressen – Ergebnisse einer explorativen Befragung von Vertretern börsennotierter Unternehmen in Deutschland.  
In: zfbf, 61. Jg. 2009, S. 323-354.

AK Immaterielle Werte im Rechnungswesen

- Immaterielle Werte im Rahmen der Purchase Price Allocation bei Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS – Ein Beitrag zur Best Practice. zfbf-Sonderheft 60/09.  
Hrsg. von Axel Haller und Rüdiger Reinke, Düsseldorf 2009.



AK Public & Nonprofit Management

- Zielvereinbarungen und Doppik an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung.  
Hrsg. von Dietmar Bräuning und Johannes Meier, Gütersloh 2009.

AK Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

- Thomas Günther, Katarzyna Śmirska, Frank Schiemann und Sebastian Weber:  
Optimierung des Risikomanagementsystems am Beispiel der R. STAHL Technologiegruppe.  
In: Controlling, 21. Jg. 2009, S. 55-63.

AK Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen

- Markt oder Nicht-Markt: Das ist die Frage. Ein Bericht des Schmalenbach Arbeitskreises „Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen“.  
Hrsg. von Christian Scholz und Hans-Peter Hummel, München/Mehring 2009.

## Kongressdokumentation

- Ökonomie der Regulierung. Neue Spielregeln für Kapitalmärkte und Netzindustrien.  
63. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2009.  
Hrsg. von Arnold Picot und Marcus Schenk, Stuttgart 2010.

## zfbf/sbr

Im Jahr 2009 gingen 157 Manuskripte – und damit mehr als im Vorjahr – bei der Schriftleitung von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) ein. Die Ablehnungsquote für 2009 liegt bei 75% und entspricht damit in etwa den Vorjahreswerten. Der Zeitraum zwischen Einreichung und Erstgutachten beträgt im Durchschnitt 58 Tage.

Die Auflage von zfbf und sbr konnte gegenüber 2008 leicht gesteigert werden, obgleich die Zahl der Mitgliederstücke, das heißt die

in der Mitgliedschaft der Schmalenbach-Gesellschaft inkludierten Abonnements, schon seit Längerem leicht rückläufig verläuft.

In 2009 erschien ein Sonderheft der zfbf, herausgegeben von Axel Haller und Rüdiger Reinke für den Arbeitskreis Immaterielle Werte im Rechnungswesen mit dem Titel ‚Immaterielle Werte im Rahmen der Purchase Price Allocation bei Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS – Ein Beitrag zur Best Practice‘. Die in den Vorjahren erschienenen Sonderhefte von zfbf und sbr fanden in 2009 weiteren Absatz, so dass insgesamt bei der Auflagenentwicklung der Sonderhefte ein leichter Aufwärtstrend zu verzeichnen ist. Für 2010 ist die Veröffentlichung von zwei zfbf-Sonderheften geplant. Unter anderem arbeiten die Arbeitskreise Strategieentwicklung und Controlling in Banken, Finanzierungsrechnung sowie Regulierung der Schmalenbach-Gesellschaft an der Fertigstellung entsprechender Manuskripte. Das Juli-Heft 2010 der sbr wird als Special Section des 33. Workshops der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. herausgegeben. Eine weitere Special Section ist für Beiträge der GEABA-Tagung 2010 der German Economic Association of Business Administration e. V. vorgesehen.

Die Marketingaktionen für die zfbf und sbr umfassten wie in den Vorjahren regelmäßige Anzeigenschaltungen in diversen Fachzeitschriften und im Handelsblatt, Mailing-Aktionen sowie Präsenz auf diversen Fachveranstaltungen im In- und Ausland. Darüber hinaus konnten die Möglichkeiten der Suche nach und des Zugriffs auf sbr-Beiträge über das Internet weiter ausgebaut werden.

Mit dem Tod von Professor Dr. Gert Laßmann verlor das Herausbergremium im September 2009 einen wichtigen Ratgeber, der in über 34 Jahren als Mitherausgeber prägend für die zfbf wirkte. Das November-Heft 2009 der zfbf enthält eine Würdigung dieses herausragenden Mitglieds des Herausbergremiums von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Walther Busse von Colbe.

## In Memoriam Professor Dr. Gert Laßmann

Am 8. September 2009 verstarb Professor Dr. Gert Laßmann plötzlich im Alter von 79 Jahren.

Gert Laßmann war von 1968 bis 1995 Inhaber des Lehrstuhls für Angewandte Wirtschaftslehre, insbesondere Fertigung und Industriewirtschaft, an der Ruhr-Universität Bochum. Mit seinen zahlreichen anwendungsorientierten Publikationen und der darauf beruhenden Lehre hat er hohe Anerkennung in der industriellen Praxis, aber genauso unter seinen Kollegen gefunden. Zahlreiche Schüler und Absolventen seiner stets praxisorientierten Ausbildung befinden sich heute in führenden Positionen deutscher Industrieunternehmen. Zudem haben seine Kenntnisse der Praxis seine akademische Lehre geprägt. Mit der Übernahme des Lehrstuhls in Bochum wurde er Mitglied des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung (IfU). Dabei lag ihm insbesondere die Zusammenarbeit mit den Institutskollegen aus den ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten der Ruhr-Universität am Herzen. Darüber hinaus widmete er sich intensiv den internationalen Kontakten des IfU zu Universitäten, insbesondere in Polen und China.

Der Schmalenbach-Gesellschaft war Gert Laßmann eng verbunden. Dem Vorstand gehörte er zwölf Jahre an, davon fünf Jahre als Vize-Präsident. Ein besonderes Anliegen war ihm hierbei die Einrichtung von Arbeitskreisen. Er selbst war bis zuletzt aktives Mitglied im Arbeitskreis Internes Rechnungswesen. Besondere Verdienste hat sich Gert Laßmann darüber hinaus um Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) erworben, deren Herausbergremium er 34 Jahre von 1970 bis 2004 angehörte. Zudem hat er sich als Vorstandsmitglied in hohem Maße um die Schmalenbach-Stiftung verdient gemacht.

Die Schmalenbach-Gesellschaft hat Gert Laßmann viel zu verdanken. Wir werden ihn in ehrentvoller Erinnerung behalten.

## Jahresabschluss 2009

### Bilanz zum 31.12.2009

Aktiva	31.12.09	31.12.08
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	3,00 €	3,00 €
Sachanlagen	5.506,27 €	6.357,30 €
Finanzanlagen	301.769,33 €	0,00 €
<b>Umlaufvermögen</b>		
Sonstige Vermögensgegenstände	140.219,03 €	130.179,27 €
Guthaben bei Kreditinstituten	536.150,02 €	924.745,24 €
Kassenbestand	839,11 €	114,22 €
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	25.847,69 €	0,00 €
<b>Summe Aktiva</b>	<b>1.010.334,45</b>	<b>1.061.399,03</b>

Passiva	31.12.09	31.12.08
<b>Gründungskapital</b>	<b>51.129,19 €</b>	<b>51.129,19 €</b>
<b>Rücklagen</b>		
Rücklage A	288.260,60 €	313.571,37 €
Rücklage B	292.000,00 €	292.000,00 €
Rücklage C	248.450,40 €	244.682,79 €
<b>Rückstellungen</b>	<b>126.337,35 €</b>	<b>153.957,60 €</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Sonstige Verbindlichkeiten	3.224,21 €	5.133,78 €
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	932,70 €	924,30 €
<b>Summe Passiva</b>	<b>1.010.334,45 €</b>	<b>1.061.399,03 €</b>

### Gewinn- und Verlustrechnung

#### für die Zeit vom 01.01. bis 31.12.2009

	31.12.09	31.12.08
Beitragseinnahmen	339.551,52 €	345.378,00 €
Erträge aus Fachtagungen	162.143,10 €	137.507,06 €
	501.694,62 €	482.885,06 €
Zinserträge	11.302,83 €	5.802,34 €
Sonstige Erträge	98.884,76 €	156.333,69 €
	110.187,59 €	162.136,03 €
	<b>611.882,21 €</b>	<b>645.021,09 €</b>
Personal-, Raum-, Verwaltungsaufwendungen	-291.263,25 €	-281.188,70 €
Abschreibungen	-2.051,26 €	-2.233,63 €
Aufwendungen für Fachtagungen	-135.373,14 €	-126.431,52 €
Aufwendungen für zfbf / sbr für Mitglieder	-114.428,45 €	-114.321,54 €
Aufwendungen für wissenschaftliche Sonderprojekte	-85.165,47 €	-106.603,07 €
Sonstige Aufwendungen	-5.143,80 €	-9.141,48 €
	<b>-633.425,37 €</b>	<b>-639.919,94 €</b>
Jahresfehlbetrag (i.Vj. Jahresüberschuss)	-21.543,16 €	5.101,15 €
Entnahme aus Rücklagen	565.877,96 €	571.106,90 €
Einstellungen in Rücklagen	-544.334,80 €	-576.208,05 €
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>

Im Geschäftsjahr 2009 erzielte die Schmalenbach-Gesellschaft einen Jahresfehlbetrag von TEUR 22. Hierbei standen Erträgen von TEUR 611 Aufwendungen von TEUR 633 gegenüber. Bei einem leicht gesunkenen Aufkommen der Mitgliedsbeiträge und einem höheren Ergebnis aus Fachtagungen und Projekten ist der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr insbesondere auf ein vermindertes Finanzergebnis (TEUR 11; im Vj. TEUR 42) zurückzuführen, da im Vorjahr ein Einmaleffekt durch den Verkauf von Finanzanlagen angefallen ist.

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. Seine Prüfung des Jahresabschlusses – bestehend aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung – hat zu keinen Einwendungen geführt. Nach seiner Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften. Der Bestätigungsvermerk wurde uneingeschränkt erteilt.

## Vorstand

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

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

Bock, Kurt, 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

Günther, Thomas, Prof. Dr.  
TU Dresden

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

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

Kaeser, Joe  
Mitglied des Vorstands,  
Siemens AG, München

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

Kümmel, Gerhard, Dipl.-Kfm.  
Mitglied der Geschäftsführung,  
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Middelmann, Ulrich, Prof. h.c.  
(CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr.  
bis 1/2010 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.  
**Schatzmeister**  
Mitglied des Vorstands,  
E.ON AG, Düsseldorf

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

v. Werder, Axel, Prof. Dr.  
Technische Universität Berlin

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

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

## Beirat

Stand: 03/2010

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

Bazan, Markus, Dipl.-Oec. (AKL)  
BAZAN Berater im Gesundheitswesen,  
Witten

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

Börsig, Clemens, Prof. Dr.  
(zfbf/sbr)

**Vorsitzender des Beirats**  
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Brebeck, Frank, WP StB  
(AKL bis 4/2009)  
PricewaterhouseCoopers AG WPG,  
Düsseldorf

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

Duhr, Andreas, Dr.  
(AKL seit 10/2009)  
Deutsche Post AG, Bonn

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

Esser, Klaus, Dr.  
General Atlantic GmbH, Düsseldorf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Harnacke, Ulrich M., WP StB  
Dipl.-Kfm. (AKL seit 4/2009)  
Deloitte & Touche GmbH WPG,  
Düsseldorf

Helmus, Manfred, Prof. Dr.  
(AKL seit 3/2009)  
Universität Wuppertal

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

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

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

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

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

Hummel, Hans-Peter, Dr.  
(AKL bis 2/2010)  
ERGO Versicherungsgruppe AG,  
Düsseldorf

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

Jonas, Bernd (AKL)  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Kaiser, Klaus, Dr. (AKL)  
Waltrop

# Gremien

## Beirat

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

Kirsch, Hans-Jürgen, Prof. Dr.  
(AKL seit 4/2009)  
Universität Münster

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

Krumm, Michael, Dipl.-Kfm.  
(AKL bis 4/2009)  
Siemens AG, München

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

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

Laßmann, Gert, Prof. (em.) Dr.  
Ruhr-Universität Bochum († 8.9.2009)

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

Lucks, Kai, Prof. Dr.-Ing. (AKL)  
MMI Merger Management Institut  
gGmbH, München

Mansch, Helmut, Dr. (AKL)  
Röttenbach

Marten, Kai-Uwe, Prof. Dr.  
(AKL bis 4/2009)  
Universität Ulm

Martiny, Martin, Dr. (AKL)  
Berlin

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

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

Müller, Christoph (AKL)  
EnBW Transportnetze AG, Stuttgart

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

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

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

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

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

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

Rademacher, Michael, Dr. (AKL)  
ThyssenKrupp Nirosta GmbH, Krefeld

Rapp, Rainer (AKL bis 3/2009)  
Bonn

Reiners, Hans Walther (AKL)  
BASF SE, Ludwigshafen

Reinitzhuber, Karl, Dr.  
(AKL seit 3/2009)  
HOCHTIEF Construction AG, Essen

Reinke, Rüdiger, WP StB Dipl.-  
Kfm. (AKL bis 10/2009)  
Rölf's WP Partner Ag WPG, Düsseldorf

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

Robl, Karl, Prof. Dr.  
(AKL bis 3/2009)  
Zentralverband Deutsches  
Baugewerbe e.V., Berlin

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

Ruter, Rudolf X., WP StB (AKL)  
Ernst & Young GmbH Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft, Stuttgart

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

Scholz, Christian, Prof. Dr.  
(AKL bis 2/2010)  
Universität des Saarlandes

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

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

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

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

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

Stein, Heinz-Gerd, Dr.  
Wollerau

Stöber, Harald, Dipl.-Ing. (AKL)  
Willich

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

Suckale, Margret  
(AKL bis 5/2009)  
BASF SE, Ludwigshafen

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

Vogelsang, Günter, Prof. Dr.  
Düsseldorf

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

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

Warncke, Markus, Dr.  
(AKL seit 4/2009)  
Villeroy & Boch AG, Mettlach

Windmüller, Rolf, Prof.  
Bad Homburg

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

## 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. (AKL)  
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 03/2010

## Baubetriebswirtschaft

Birtel, Thomas, Dr.

Strabag AG, Köln

Diederichs, Claus Jürgen, Prof. Dr.

DSB + IQ-Bau GbR, Eichenau

Helmus, Manfred, Prof. Dr.

Universität Wuppertal (AKL seit 3/2009)

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

Krauß, Thorsten, Dipl.-Kfm.

KRAUSS Bau 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 3/2009)

Refisch, Bruno, Prof. Dr.

Voerde

Reinitzhuber, Karl, Dr.

HOCHTIEF Construction AG, Essen (AKL seit 3/2009)

Robl, Karl, Prof. Dr.

Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V., Berlin (AKL bis 3/2009)

Scharmann, Rolf, Dipl.-Ing.

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Johann Augel Bauunternehmung GmbH, Weibern

Schiffers, Karl-Heinz, Prof. Dr.

Prof. Schiffers BauConsult GmbH & Co. KG, Köln

Schmieg, Andreas, Dipl.-Oec.

Torkret AG, Essen

Tesche, Alexander, Dr.

Ed. Züblin AG, Stuttgart

Zahn, Hans-Joachim, Dipl.-Kfm.

PORR Deutschland GmbH, München

Zimmermann, Josef, Prof.

Dr.-Ing.

TU München

## Einkauf und Logistik

Apitzsch, Hannes, Dipl.-Kfm.

Siemens AG, München

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 München

Fröhlich, Elisabeth, PD Dr.

cbs Cologne Business School

Grobosch, Silvius, Dr.

ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Hildebrandt, Holger, Dr.

Bundesverband Materialw., 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. (em.)

Dr.

Universität zu Köln

Lasch, Rainer, Prof. Dr.

TU Dresden

Lumbe, Hans-Joachim

Nokia Siemens Networks GmbH & Co. KG, München

Neumann, Norbert

Robert Bosch GmbH, Blaichach

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

Stannek, Guido, Dr.

Sartorius AG, Göttingen

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 bis 4/2009)

Busch, Roland, Dr.

Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

Cauers, Lutz

Deutsche Bahn AG, Berlin

D'Arcy, Anne, Prof. Dr.

Université de Lausanne/CH

Ernst, Edgar, Prof. Dr.

WHU Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Fahrion, Hans-Jürgen, WP StB

Dipl.-Kfm.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Harnacke, Ulrich M., WP StB

Dipl.-Kfm.

Deloitte & Touche GmbH WPG, Düsseldorf (AKL seit 4/2009)

Henke, Michael, Prof. Dr.

ebs European Business School gGmbH, Oestrich-Winkel

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 (AKL seit 4/2009)

Knoll, Thomas, Dr.

Deutsche Telekom AG, Bonn

Köhler, Annette G., Prof. Dr.

Universität Duisburg-Essen

Krumm, Michael, Dipl.-Kfm.

Siemens AG, München (AKL bis 4/2009)

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 bis 4/2009)

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 Rechtsanwaltskanzlei, Düsseldorf

Schoppen, Willi, Dr.

Spencer Stuart & Associates GmbH, Frankfurt/Main

Trummer, Ruprecht, Dipl.-Kfm.

Business Finance Consulting Services GmbH, Düsseldorf

Warncke, Markus, Dr.

Villeroy & Boch AG, Mettlach (AKL seit 4/2009)

Wieland, Josef, Prof. Dr.

Hochschule Konstanz

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

## 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

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

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

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

Funk, Rolf  
Bayer AG, Leverkusen

Gadesmann, Karl, WP StB  
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, Hamburg

Hennrichs, Joachim, Prof. Dr.  
Universität zu Köln

Hense, Heinz Hermann, Dr.  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

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

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)

Reinke, Rüdiger, WP StB  
Dipl.-Kfm.  
RöfIs WP Partner AG WPG, Düsseldorf

Riedel, Fred  
RWE AG, Essen

Rupp, Reinhard, WP Dr.  
Hochschule Pforzheim

Rüthers, Torben, Dipl.-Ök.  
Ruhr-Universität Bochum

Sachs, Harald  
METRO AG, Düsseldorf

Sawazki, Wolfgang, Dr.  
VM Vermögens-Management GmbH,  
Düsseldorf

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

Wilhelm, Michael C.  
E.ON AG, Düsseldorf

Winkeljohann, Norbert, WP  
StB Prof. Dr.  
PricewaterhouseCoopers AG WPG,  
Frankfurt/Main

Wüstemann, Jens, Prof. Dr.  
Universität Mannheim

## Finanzierung

Balzer, Hermann, Prof. Dr.  
FH Aachen

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

Coenen, Markus, Dr.  
RWE AG, Essen

Dietsch, Johannes Matthias  
Bayer AG, Leverkusen

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

Eschmann, Roland, Dipl.-Kfm.  
BE-Investment-Partners GmbH, Köln

Frings, Thomas  
Celesio AG, Stuttgart

Gann, Jochen, Dr.  
Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim  
am Rhein

Husmann, Christoph, Dr.  
HOCHTIEF AG, Essen

Loges, Karsten  
ARCANDOR AG, Essen

Lutz, Frank H.  
MAN SE, München

Mehring-Schlegel, Georg W.  
METRO AG, Düsseldorf

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

Paul, Walter, Prof. Dr.  
Universität Mannheim

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

Rauch, Michael  
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Schäfer, Kurt E., Vice President  
Daimler AG, Stuttgart

Scheffler, Wolfgang  
Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Schricket, Kai  
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte  
GmbH, München

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

Schweitzer, Roger, Dr.  
Bertelsmann AG, Gütersloh

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

## Finanzierungsrechnung

Biendarra, Guido, Dr.  
Siemens AG, Erlangen

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.  
München (AKL)

Park, Peter, Dr.  
MAN SE, München

Rode, Stephan  
Deutsche Post AG, Bonn

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

Viethen, Heinz W., Dr.  
Hürtgenwald

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

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

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

## Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Finke, Norbert, Dr.  
Evonik Degussa GmbH, Essen

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

Hahn, Axel, Prof. Dr.  
Universität Oldenburg

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

Heilbronner, Walter  
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Hirte, Jürgen, Dr.  
Siemens AG, Karlsruhe

Kästel, Walter, Prof. Dr.  
FH Heilbronn

Kolb-Telieps, Angelika, Dr.  
K&T Innovation, Lüdenscheld

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

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

Pacl, Harald, Dr.  
Sanofi-Aventis Deutschland GmbH,  
Frankfurt/Main

Schaub, Berthold, Dr.  
ABB AG, Ladenburg

Stüben, Peter Michael  
Bayer Schering Pharma AG, Berlin

Tessmann, Uwe, Dr.  
Heidelberger Druckmaschinen AG,  
Heidelberg

## Immaterielle Werte im Rechnungswesen

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

Diesch, Andreas, WP StB  
Rölfs WP Partner AG WPG, Stuttgart

Duhr, Andreas, Dr.  
Deutsche Post AG, Bonn  
(AKL seit 10/2009)

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

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

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

Fülbier, 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)

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

Knoche, Klaus  
METRO AG, Düsseldorf

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

Möller, Hans Peter, Prof. Dr.  
RWTH Aachen

Möller, Klaus, Prof. Dr.  
Universität Göttingen

Petzoldt, Frank  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Reinke, Rüdiger, WP StB  
Dipl.-Kfm.  
Rölfs WP Partner AG WPG, Düsseldorf  
(AKL bis 10/2009)

Reuter, Michael, Dr.  
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Reuther, Frank  
Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Schloemer, Martin, Dr.  
Bayer AG, Leverkusen

Schwedler, Kristina  
DRSC e.V., Berlin

Uhlig, Astrid  
SAP AG, Walldorf

Wiedemann, Florian, Dr.  
Duff & Phelps GmbH, München

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.  
2D Holding GmbH, Heroldstatt

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

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

Galgenmüller, Frank  
Sindelfingen

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

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

Hebel, Robert, Dipl.-Phys.  
Erlangen

Helm, Roland, Prof. Dr.  
Universität Jena

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

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

Lamla, Joachim  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Leipzig

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

Rückert, Jens  
Audi AG, Ingolstadt

Schick, Michael  
Stuttgart

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

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

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

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

Weissenberger, Stefan, Dipl.-Kfm.  
Bad Vilbel

Wilken, Harald, Prof. Dr.  
Hochschule Esslingen

Zahn, Erich, Prof. Dr.  
Graduate School of Excellence Advanced  
Manufacturing Engineering, Stuttgart

Zimmermann, Volker, Dr.  
Voith AG, Heidenheim

## Integrierte Unternehmens- planung

Abbenseth, Rainer J., Dr.  
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

Eder, Wolfgang  
Bilfinger Berger AG, Mannheim

Feurer, Rainer, Dr.  
BMW AG, München

Frese, Mark  
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

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

Krause, Frank  
Vodafone Hungary Zrt., Budapest/H

Kreuzer, Peter, Dr.  
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Krumel, Holger  
CLAAS KGaA mbH, Harsewinkel

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

Liedl, Reinhard, Dr.  
Steria Mummert Consulting AG,  
Hamburg

Meichsner, Thomas P., Dr.-Ing.  
M.S.M.  
Heppenheim

Mirow, Michael, Prof. Dr.  
TU Berlin

Niehusmann, Stefan  
RWE IT GmbH, Dortmund

Rademacher, Michael, Dr.  
ThyssenKrupp Nirosta GmbH, Krefeld  
(AKL)

Rath, Holger, Dr.  
IBM Deutschland MBS GmbH, Ehningen

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.  
Bäloise-Holding AG, 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, Gerlingen

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

Frisch, Thomas  
Wilh. Werhahn KG, Neuss

Kaiser, Klaus, Dr.  
Waltrip (AKL)

Kajüter, Peter, Prof. Dr.  
Universität Münster

Kerkhoff, Guido  
Deutsche Telekom AG, Bonn

Pfaff, Dieter, Prof. Dr.  
Universität Zürich

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

Riezler, Stephan, Dr.  
Evonik Trading GmbH, Essen

Schmithausen, Lambert  
BASF SE, Ludwigshafen

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

Velthuis, Louis, Prof. Dr.  
Universität Mainz

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

Weißberger, Barbara E., Prof.  
Dr.  
Universität Gießen

Winkler, Carsten, Dr.  
Universität Düsseldorf

## Marketing

Demuth, Alexander  
Demuth Corporate, Frankfurt/Main

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

Felten, Jean-Baptiste  
Felten & Companie AG, Winterthur

Gedenk, Karen, Prof. Dr.  
Universität Hamburg

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.  
Königstein

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

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

Struve, Jörn H.  
Pictet & Cie. (Europe) S.A.,  
Frankfurt/Main

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

## Mergers & Acquisitions

Baur, Wolfgang, Dr.  
Schuler AG, Göppingen

Behrens, Dieter  
Siemens AG, Erlangen

Betz, Wolfgang  
KUKA AG, Augsburg

Brink, Jürgen  
brink.corporate.development GmbH,  
Düsseldorf

Caumanns, Jörn  
Bertelsmann AG, Gütersloh

Desai, Premal A.  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Ehle, Thorsten  
Georgsmarienhütte Holding GmbH,  
Georgsmarienhütte

Fischer, Lars, Dr.  
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

Fruth, Thomas, Dr.  
Siemens AG, Erlangen

Girsewald, Philipp von  
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Gorkisch, Sönke  
Koerber Schleifring Machinery  
(Shanghai) Co. Ltd., Shanghai/CN

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

Grünitz-Post, Swen  
Drägerwerk AG & Co. KGaA, Lübeck

Hülsmann, Ralf  
EnBW Energie Baden-Württemberg AG,  
Karlsruhe

Köhler, Christian  
Schott AG, Mainz

Linke, Andrea  
Voith AG, Heidenheim

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

Löwer, Volkmar  
Robert Bosch GmbH, Gerlingen

Lucks, Kai, Prof. Dr.-Ing.  
MMI Merger Management Institut  
gGmbH, München (AKL)

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

Menke, Ulrich, Dr.  
Diehl Stiftung & Co. KG, Nürnberg

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

Pätzold, Arno  
Augusta Technologies AG, München

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

Reiter, Stephan, Dr.  
TÜV SÜD AG, München

Rittgen, Frank  
Bayer AG, Leverkusen

Sellmann, Jörg  
EQT Partners GmbH, München

Simon, André  
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

Stolzenburg, Andreas  
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte  
GmbH, München

Stücke, Hubert  
Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/Main

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

## Nachhaltige Unternehmens- führung

Bassen, Alexander, Prof. Dr.  
Universität Hamburg

Buhlmann, Hans-Martin,  
Dipl.-Oec.  
Vereinigung Institutionelle  
Privatanleger e.V., Köln

Bukenberger, Klaus M.  
Corporate Governance Consulting,  
Stuttgart

Ganse, Joachim  
Deloitte & Touche GmbH WPG,  
Düsseldorf

Grüniger, Stephan, Prof. Dr.  
Hochschule Konstanz

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

Günther, Klaus, Dipl.-Kfm.  
Günther GmbH & Co. KG, Lengerich

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

Hampel, Volker  
Deutsches Institut für interne  
Revision e.V., Frankfurt/Main

Hauenschild, Caspar von  
Transparency International  
Deutschland e.V., München

Helmchen, Constanze  
Deutsches Global Compact Netzwerk  
DGCN, Berlin

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

Jastrob, Olaf  
IMA International Manager Association,  
Köln

Jostmann, Thomas, Dr.  
Evonik Industries AG, Essen

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

Labbé, Marcus, Prof. Dr.  
FH Augsburg

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

Mittelbach, Klaus, Dr.  
ZVEI - Zentralverband Elektrotechnik,  
Frankfurt/Main

Otten, Norbert, Dr. Ing.  
Daimler AG, Stuttgart

Rau, Fritz H.  
DVFA e.V., Dreieich

Ruter, Rudolf X., WP StB  
Ernst & Young GmbH WPG, Stuttgart  
(AKL)

Scheel, Kurt-Christian, Dr.  
econsense Forum nachhaltige  
Entwicklung der Deutschen  
Wirtschaft e.V., Berlin

Scheunemann, Wolfgang  
doeko GmbH, Stuttgart

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

Schweizer, Rosely  
Dr. August Oetker KG, Bielefeld

Smend, Axel, Dr.  
Deutsche Agentur für Aufsichtsrate,  
Berlin

Sommer, Florian  
Fortis Investments S.A., Frankfurt/Main

Streubig, Andreas  
Otto GmbH & Co. KG, Hamburg

Suchanek, Andreas, Prof. Dr.  
Handelshochschule Leipzig gGmbH

## Ökonomie im Gesundheits- wesen

Bazan, Markus, Dipl.-Oec.  
BAZAN Berater im Gesundheitswesen,  
Witten (AKL)

Billier, Martin, Dr.  
Josephs-Hospital Warendorf

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.  
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt

Klein, Ricarda  
Universitätsklinikum Hamburg-  
Eppendorf

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

Manegold, Ines, Dipl.-Kffr.  
Gummersbach

Mehnert, Dorothy, Dipl.-Ing.  
Med.-Ök.  
Kassenärztliche Bundesvereinigung,  
Berlin

Metzger, Georg, Dr.  
Siemens AG, Nürnberg

Moos, Gabriele, Prof. Dr.  
FH Koblenz

Pauletzki, Jürgen, Prof. Dr.  
Freiburg

Petri, Michael, Dr. Dr.  
Petri Hospital Consulting GmbH, Köln

Polgar, Robert, Dr.  
Diakoniekrankenhaus Halle

Roeser, Jochen, Dipl.-Kfm.  
Duke Invest GmbH, Essen

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

Schillhorn, Kerrin, Dr.  
Mütze Korsch Rechtsanwalts-  
gesellschaft mbH, Köln

Schmitz, Ralf Michael, Dr.  
Klinikum Stuttgart

Schmitz, Harald, Prof. Dr.  
HCM I GmbH, Laubach

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

## Organisation

Becker, Ludger, Dipl.-Vw.  
Bayer AG, Leverkusen

Denoke, Georg  
Linde AG, München

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

Grundeis, Jens, Prof. Dr.  
FOM Hochschule für Oekonomie und  
Management gGmbH, Berlin

Hädrich, Volker, Dipl.-Phys.  
Deutsche Bahn AG, Berlin

Heppner, Karsten, Dr.  
Deutsche Telekom AG, Bonn

Michels, Thomas  
AXA Krankenversicherung AG, Köln

Pernkopf, Andrea  
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main

Pfützinger, Jens  
Volkswagen AG, Wolfsburg

Schwarz, Karsten, Dr.  
Deutsche Post AG, Bonn

Senghas, Otto  
IBM Deutschland MBS GmbH,  
Ehningen

Stöber, Harald, Dipl.-Ing.  
Vodafone D2 GmbH, Düsseldorf (AKL)

Suske, Wolfgang  
Siemens PLC, Poole/UK

Vetter, Thomas, Dr.  
SAP AG, Walldorf

Werder, Axel v., Prof. Dr.  
TU Berlin (AKL)

Zorbach, Reiner  
Allianz Deutschland AG, Unterföhring

## Personalmanagement

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

Becker, Manfred, Prof. Dr.  
Universität Halle-Wittenberg,  
Halle/Saale

Conrad, Peter, Prof. Dr.  
Universität Hamburg

Doyé, Thomas, Prof. Dr.  
Hochschule Ingolstadt

Eisele, Daniela, Prof. Dr.  
Hochschule Heilbronn

Hoffmann, Joachim  
BMW AG, München

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

Lang, Rainhardt, Prof. Dr.  
TU Chemnitz

Löhr, Albrecht, Dr.  
Commerzbank AG, Berlin

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

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

Martiny, Martin, Dr.  
Berlin (AKL)

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

Nimzik, Annette K.  
RWE AG, Essen

Rautenberg, Markus  
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH,  
Langen

Suckale, Margret  
BASF SE, Ludwigshafen (AKL bis 5/2009)

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

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

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

## Regulierung

Abegg, Peter

Deutsche Bahn AG, Berlin

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

Beyer, Sven, Dr.  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Brunekreeft, Gert, Prof. Dr.  
Jacobs University Bremen

Fetzer, Thomas, PD Dr.  
Universität Mannheim

Franz, Oliver, Dr.  
RWE AG, Essen

Freier, Sebastian  
Thürga AG, München

Friedl, Gunther, Prof. Dr.  
TU 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 Transportnetze AG, Stuttgart  
(AKL)

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

Schäffner, Daniel, Dr.  
E.ON Gastransport GmbH, Essen

## Steuern

Baumgärtel, Martina, Dr.  
Allianz SE, München

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

Brödel, Michael  
METRO AG, Düsseldorf

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

Esterer, Fritz  
Siemens AG, München

Förster, Guido Walter, Prof. Dr.  
Universität Düsseldorf

Haiß, Ulrich, StB Dr.  
PricewaterhouseCoopers AG WPG,  
Düsseldorf

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

Jonas, Bernd  
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf (AKL)

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

Kothes, Daniel, Dr.  
WTS AG StBG, Düsseldorf

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

Montag, Heinrich  
E.ON AG, Düsseldorf

Rödter, Thomas, WP StB 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

Watrin, 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 Bank AG, Frankfurt/Main

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

Ermisch, Stefan  
Bayerische Landesbank, München

Eversmann, Bernd  
Stadtsparkasse Düsseldorf

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

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

Hintze, Stefan, Dr.  
Bayerische Landesbank, München

Janssen, Friedrich Carl  
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.  
Universität Mannheim

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

Höhn, Manfred, Dipl.-Bw.  
Holopack Verpackungstechnik GmbH,  
Sulzbach-Laufen

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

Jungwirth, Carola, Prof. Dr.  
Universität Passau

Kaiser, Stephan, Prof. Dr.  
Universität der Bundeswehr München

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

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

Motte, Frank  
Motte Consult AG, Gerlingen

Oelert, Jochen, Dr.  
ThyssenKrupp Gerlach GmbH,  
Homburg

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

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

Rudolph, Bernd, Prof. Dr.  
Universität München

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

Volk, Gerrit, Dr. Dipl.-Kfm.  
Dipl.-Vw.  
Bundesnetzagentur, Bonn

Waldraff, Andreas, Prof. Dr.  
Unternehmensberatung und Unter-  
nehmensführung 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  
Loyalty Partner GmbH, München

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. (em.) Dr.  
Universität Stuttgart

## Unternehmenswachstum und Internationales Management

Campelli, Fabrizio  
Deutsche Bank AG, London/UK

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)

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

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

Hergenröther, Alexa  
K+S AG, Kassel

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

Jung, Helga, Dr.  
Allianz SE, München

Keller, Tobias, Dipl.-Kfm.  
Universität Gießen

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

Liedl, Reinhard, Dr.  
Steria Mummert Consulting AG,  
Hamburg

Lindenberg, Frank  
Daimler AG, Stuttgart

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

Radon, Renate  
Cappgemini Deutschland GmbH,  
Offenbach

Reiners, Hans Walther  
BASF SE, Ludwigshafen (AKL)

Retzlaff, Thomas Henry  
Mithril GmbH, Frankfurt/Main

Satzger, Gerhard, Dr.  
IBM Deutschland MBS GmbH, Stuttgart

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

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

Seiler, Wolfram  
Siemens AG, München

Sobottka, Ralf  
RAILONE GmbH, Neumarkt

# Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 03/2010

Thomaschewski, Dieter, Prof. Dr.  
FH Ludwigshafen

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

Völker, Harald  
TRUMPF GmbH & Co. KG, Ditzingen

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

## Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Baur, Wolfgang, Dr.  
Schuler AG, Göppingen

Cappell, Jürgen  
Pfleiderer Holzwerkstoffe  
GmbH & Co. KG, Neumarkt i.d. Oberpfalz

Feichtmair, Sebastian, Prof. Dr.  
Berufsakademie Lörrach

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

Pfizenmayer, Ralf  
Ebner Stolz Mönning Bachem Unter-  
nehmensberatung GmbH, Stuttgart

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

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

Stegmaier, Jürgen  
BINZ GmbH & Co. KG, Lorch

Tiedemann, Rüdiger, Dr.  
Tiedemann Consulting, Köln



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](mailto:sg@schmalenbach.org)

[www.schmalenbach.org](http://www.schmalenbach.org)