

Jahresbericht 2010



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

Praxis

Dialog

Wissenschaft



Jahresbericht 2010

	Seite
An unsere Mitglieder	4
Schmalenbach-Tagung 2010	6
64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag	10
Fachprogramm der Arbeitskreise	15
Vorschau auf den 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag	17
Fachveranstaltungen	18
Arbeitskreise	20
Publikationen	33
Nachwuchsförderung	35
Internes	38
Gremien	40
Mitglieder der Arbeitskreise	42

An unsere Mitglieder



Theo Siegert

Bernhard Pellens

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

ein ereignisreiches und erfolgreiches Jahr liegt hinter uns. Unser vielfältiges Engagement bei den Tagungen und Kongressen, in den Arbeitskreisen und den Herausbergremien von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) hat wieder zu einem lebendigen Dialog von Wissenschaft und Praxis geführt.

Gerne nutzen wir den Jahresbericht, um allen Mitgliedern der Schmalenbach-Gesellschaft herzlich zu danken, die unsere gemeinsamen Ziele mittragen, aktiv unterstützen und voranbringen. Danken möchten wir auch den Leitern unserer Arbeitskreise sowie der Schriftleitung und den Herausbergremien von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) für ihr herausragendes Engagement.

Im Berichtsjahr blicken wir zurück auf ein erfolgreiches Veranstaltungsprogramm. Unsere **Schmalenbach-Tagung** am 29.04.2010 zum Thema ‚Lehren aus der Krise: Zukunftsfähige Konzepte des Managements‘ erzielte mit 387 Teilnehmern eine hervorragende Resonanz. Die Schmalenbach-Tagung stellte die betriebswirtschaftlichen Implikationen der Finanz- und Wirtschaftskrise in ihren Mittelpunkt. Exponierte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis diskutieren anhand prominenter Unternehmensbeispiele und Forschungsergebnisse Handlungsmaximen für neue und gangbare Pfade auf den Feldern des Risk-Managements, der Vergütung, der Planung und Steuerung sowie des strategischen Managements.

Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden viele Forderungen für Änderungen der institutionellen Rahmenbedingungen für die Finanzmärkte und die Unternehmen erhoben. Nach den bisherigen regulatorischen Reaktionen, die häufig nur die Symptome anstatt die tiefer liegenden Ursachen bekämpfen, stellt sich die Frage nach den Perspektiven für die Finanzberichterstattung und die Corporate Governance. Dieser Frage ging der **64. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag** am 29. und 30. September 2010 mit vielen Referaten und Diskussionen in Düsseldorf nach.

An unsere Mitglieder

Auch für 2011 haben bereits herausragende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft ihre Mitwirkung bei den Tagungen und Kongressen der Schmalenbach-Gesellschaft zugesagt. So können wir Ihnen hochaktuelle und spannende Diskussionen versprechen:

Die **Schmalenbach-Tagung am 14. April 2011** in Köln wird sich vor dem Hintergrund des Grünbuchs ‚Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise‘ der EU Kommission mit den ‚Reformüberlegungen zur Corporate Governance und Abschlussprüfung in der EU‘ auseinandersetzen und das Thema aus den unterschiedlichen Perspektiven der betroffenen Interessengruppen beleuchten.

Der **65. Deutsche Betriebswirtschafter-Tag am 21. und 22. September 2011** in Frankfurt am Main steht unter der Überschrift ‚Eigenkapital – Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung‘. Die Frage der optimalen Kapitalmarktstruktur und die Entwicklung der Eigenkapitalmärkte, insbesondere die Effizienz dieser Märkte und ihre Eignung zur Unternehmenssteuerung werden dabei im Mittelpunkt stehen.

Besonders gefreut hat uns, dass die Schmalenbach-Stiftung im vergangenen Jahr den 100. Schmalenbach-Stipendiaten willkommen heißen konnte. Auch in 2011 stellt die Schmalenbach-Stiftung mit Unterstützung der Carl Lueg-Stiftung 50.000 € zur Förderung von Studierenden in betriebswirtschaftlich orientierten Studiengängen zur Verfügung, die sich durch fachliche Leistungen und gesellschaftliches Engagement besonders auszeichnen.

Der Jahreswechsel 2010/11 war für die Schmalenbach-Gesellschaft mit wichtigen Gremienentscheidungen verbunden. Die Vorstandsmitglieder wählten Professor Dr. Bernhard Pellens zum neuen Vizepräsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft. Er folgt Professor Dr. Norbert Herzig nach, der sich auf eigenen Wunsch zum Jahresende 2010 nach 17 Jahren als Mitglied des Vorstands, davon sechs Jahre als Vizepräsident, aus diesem Gremium zurückgezogen hat. Es ist uns ein großes Anliegen, Norbert Herzig für seine herausragenden Verdienste um die Schmalenbach-Gesellschaft sehr herzlich zu danken. In den sechs Jahren seiner Vizepräsidentschaft hat er grundlegend zum Wachsen und Gedeihen der Gesellschaft beigetragen und wichtige Weichenstellungen für die Zukunft vorgenommen.

Im Berichtsjahr sind auch Gerhard Kümmel und Professor Dr. Dr. h.c. Ulrich Middelmann aus dem Vorstand ausgeschieden. Neu gewählt wurden Professorin Dr. Caren Sureth, Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, an der Universität Paderborn, und Dr. Alan Hippe, Mitglied des Vorstands der F. Hoffmann–La Roche AG. Sowohl den ausgeschiedenen, als auch den neu gewählten Mitgliedern des Vorstands gilt unser sehr herzlicher Dank für ihr großes Engagement in der Schmalenbach-Gesellschaft.

Schon heute möchten wir Sie darüber informieren, dass wir im Anschluss an das Eröffnungsprogramm des 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages am Mittwoch, **21. September 2011**, 18.00 Uhr, eine **ordentliche Mitgliederversammlung** abhalten werden. Gersonderte Einladungen gehen Ihnen selbstverständlich rechtzeitig zu.

Wir halten es für eine besonders wichtige Aufgabe des Vorstands, möglichst frühzeitig neue betriebswirtschaftliche Fragestellungen aufzugreifen, um an der Entwicklung zukunftsweisender Lösungen mitwirken zu können. Aus diesem Grunde werden wir wieder eine Klausurtagung mit den Arbeitskreisleitern veranstalten, bei der über aktuelle betriebswirtschaftliche Entwicklungen aus Wirtschaftspraxis und Wissenschaft für unsere zukünftigen Aktivitäten beraten werden soll. In diesem Zusammenhang möchten wir alle Mitglieder bitten, uns ihre Anregungen wissen zu lassen, damit wir diese mit einbeziehen können. Wir freuen uns auf viele spannende Diskussionen mit Ihnen.

Gerne machen wir Sie noch auf unsere neu gestaltete Website aufmerksam. Unter www.schmalenbach.org finden Sie jederzeit aktuelle Informationen zu den Aktivitäten der Gesellschaft.



Prof. Dr. Theo Siegert
- Präsident -



Prof. Dr. Bernhard Pellens
- Vizepräsident -

Lehren aus der Krise: Zukunftsfähige Konzepte des Managements

Am 29.04.2010 diskutierten herausragende Vertreter der betriebswirtschaftlichen Praxis und Wissenschaft mit 387 Teilnehmern im Rahmen der Schmalenbach-Tagung über die Lehren aus der Finanz- und Wirtschaftskrise und deren Implikationen für die Bereiche des Risikomanagements, der Vergütung, der Unternehmensplanung und -steuerung sowie des strategischen Managements.

Risk-Management

Die Vortragsreihe eröffnete Dr. Alan Hippe, zu diesem Zeitpunkt Mitglied des Vorstands der ThyssenKrupp AG, heute Mitglied des Vorstands der F. Hoffmann - La Roche AG. In seinem Vortrag stellte er die Anforderungen an ein modernes Risikomanagement und die entsprechende Umsetzung in der Unternehmenspraxis am Beispiel des ThyssenKrupp-Konzerns vor. International produzierende Unternehmen seien vielfältigen Risiken ausgesetzt. Daher müsse das Risikomanagement über die rechtlichen Anforderungen hinausgehen, um Erkenntnisse für die Steuerung des Unternehmens liefern zu können. Die rechtlichen Anforderungen an das Risikomanagement wurden im letzten Jahrzehnt sukzessive erhöht. Basierend auf der 8. EU-Richtlinie wurde die Berichterstattung über die wesentlichen Merkmale des Risikomanagementsystems für deutsche Unternehmen durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) verpflichtend. Vor der Wirtschaftskrise sei dem Risikomanagement teils eher formale Bedeutung beigemessen worden. Im Folgenden thematisierte Alan Hippe die Implikationen der Finanz- und Wirtschaftskrise für das Risikomanagementsystem.

Im zweiten Vortrag befasste sich Oliver Bäte, Mitglied des Vorstands der Allianz AG, mit der Frage nach einer sachgerechten Ausgestaltung des Risikomanagements bei Versicherungen. Oliver Bäte maß diesem Thema insbesondere aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise und damit einhergehenden Änderungen im regulatorischen Umfeld eine große Bedeutung zu. Die Bündelung verschiedener



Alan Hippe

Risiken und ein entsprechender Risikoausgleich sind die Grundlage des Geschäftsmodells von Versicherungsunternehmen. Dabei wies Oliver Bäte darauf hin, dass sich das Risikoprofil einer Versicherung grundsätzlich von dem einer Bank unterscheidet. Letztere sehen sich eher mit Kreditrisiken konfrontiert, während bei Versicherungen die Steuerung des Marktrisikos im Fokus steht. Insgesamt müssen jedoch verschiedenste Risiken wie z.B. Naturkatastrophen, Terrorismus, Entwicklungen am Kapitalmarkt, demographische Faktoren etc. im Rahmen des Risikomanagements berücksichtigt werden. Oliver Bäte merkte in diesem Zusammenhang an, dass diese Risiken nicht unabhängig seien und trotz einer verfolgten Diversifikationsstrategie oftmals eine Korrelation zwischen den Einzelrisiken bestehe. Der Diversifikationseffekt, der auf die Beschränkung der Auswirkungen von Einzelrisiken zielt, ist somit letztlich von der Korrelation zwischen den Risiken und der relativen Konzentration derselben abhängig. Unverhältnismäßig hohe Einzelrisiken wie z.B. Naturkatastrophen, welche trotz eines enormen Schadenpotenzials durchschnittlich eine geringe jährliche Schadenquote ausmachen, können jedoch im Einzelfall oder in Summe zu substantiellen Verlusten führen. Um das Risiko zu begrenzen, bestehen verschiedene



Oliver Bäte

Schmalenbach-Tagung 2010

Limitsysteme. Diese werden auf Gruppen-, regionaler und Einzelrisikoebene festgelegt. Als Lehre aus der Krise müssten – so Oliver Bäte – verbesserte Produktentwicklungsprozesse und Investmentstrategien, die sich an der Verbindlichkeitsstruktur orientieren, sowie eine stärkere risikoorientierte Tarifierung resultieren. Er forderte einen geeigneten regulatorischen Rahmen für Lebensversicherer, die trotz schwacher Bilanzen hohe Renditen versprechen. Zudem müsse für Risiken, die normalerweise gering, in Krisenzeiten aber hoch korreliert sind, entsprechendes Kapital vorgehalten werden.

Anreizsysteme

Hermann-Josef Lamberti, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank AG, thematisierte die Ausgestaltung von Vergütungsstrukturen bei Finanzinstitutionen. Dieser Fragestellung kommt insbesondere seit der Finanzmarktkrise aufgrund des gestiegenen Interesses seitens der Öffentlichkeit, der Politik und der Aufsichtsbehörden eine besondere Bedeutung zu. Hermann-Josef Lamberti wies darauf hin, dass vor der Finanzmarktkrise durch nicht sachgerechte Vergütungsstrukturen risikoreiche und komplexe Geschäfte abgeschlossen wurden. Folglich werde die Ausgestaltung von Entlohnungssystemen bei Investmentbanken oftmals als Mitursache der Krise gesehen. Hermann-Josef Lamberti betonte, dass sich die Entlohnung grundsätzlich an dem nachhaltigen Unternehmenserfolg orientieren müsse. Zudem sollten sachgerechte Anreize für die Mitarbeiter durch eine nachhaltige Leistungskultur und -honorierung gesetzt werden. Hermann-Josef Lamberti wies anschließend auf den bestehenden Wettbewerb um mobile und talentierte Mitarbeiter hin, so dass insbesondere im Rahmen der Entlohnungssysteme geeignete Anreize zu deren Gewinnung bzw. Bindung zu setzen seien. Zudem müsse den unterschiedlichen Divisionen und Verantwortungsebenen Rechnung getragen werden. Um eine Akzeptanz innerhalb des Konzerns zu erfahren, muss das System zudem nachvollziehbar und transparent sein. Neben der Vergütung seien Faktoren wie eine starke Unternehmenskultur und die Kundenorientierung wichtige Motivationsfaktoren für Führungskräfte, die es bei der Gestaltung zukunftsfähiger Managementkonzepte zu stärken gelte.

Professor Ernst Maug, Ph.D., Universität Mannheim, befasste sich in seinem Vortrag schwerpunktmäßig mit der Frage einer sachgerechten Vorstandsvergütung. Insbesondere in der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden Vorwürfe laut, dass die Vergütung zu hoch sei und die bestehenden Vergütungsstrukturen teils falsche Anreize setzen. Von der öffentlichen Meinung getrieben wurden weltweit seitens der Gesetzgeber Anstrengungen unternommen, die Vorstandsvergütung strenger zu regulieren. In Deutschland

wurde beispielsweise das Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG) verabschiedet. Ernst Maug merkte in diesem Zusammenhang jedoch an, dass die teilweise sehr emotional geführte Debatte über die Höhe der Vorstandsvergütung in Teilen von wissenschaftlich abgesicherten Fakten abweicht. Im Folgenden widmete sich Ernst Maug der Frage, welche diesbezüglich bestehenden Mythen empirisch gestützt werden können.



Theo Siegert, Ernst Maug, Hermann-Josef Lamberti

Planung und Steuerung

Im fünften Vortrag beleuchtete **Michael Sen**, CFO Sector Healthcare der Siemens AG, die unterschiedlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Unternehmenssteuerung und -planung des Siemens-Konzerns im Verlauf vergangener und aktueller Krisen. Im Detail beschrieb Michael Sen drei Krisen, mit denen das Unternehmen konfrontiert wurde.

Mit den durchgeführten Änderungen war Siemens, laut Michael Sen, besser auf die Wirtschaftskrise Ende 2008 vorbereitet als andere Unternehmen. Dennoch erforderte auch diese Krise speziellen Handlungsbedarf. Die Konzentration auf Liquiditätssicherung bei einer konservativen Finanzwirtschaft, die Steigerung der Produktivität, eine frühzeitige Kontrolle der Zielerreichung und die entsprechende Anpassung der Ressourcenallokation sowie eine weiterhin bestehende Innovationskraft führten dazu, dass Siemens relativ stabil durch die Krise gekommen sei. Als Lehren der Wirtschaftskrise nannte Michael Sen die Notwendigkeit der Früherkennung von Krisen und eine entsprechend schnelle und präzise Reaktion unter Berücksichtigung der Unternehmensstärken.

Schmalenbach-Tagung 2010

Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper, Universität München, betonte zu Beginn seiner Ausführungen, dass aufgrund der immensen Verwerfungen durch die Finanzmarktkrise die Steuerungsinstrumente der Unternehmen vor neuen Herausforderungen stehen. Es stand im Rahmen des Vortrags die Frage im Fokus, welche Folgen für das Planungs- und Budgetierungssystem resultieren, und welche Erkenntnisse für das Controlling zu ziehen sind. Hans-Ulrich Küpper führte zunächst aus, dass im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise insbesondere die nicht sachgerechten Pläne und Budgets und das damit einhergehende Versagen der Informationssysteme bemängelt wurden. Die Frage nach der Vorteilhaftigkeit der klassischen Budgetierung wurde zudem in der jüngeren Vergangenheit noch stärker diskutiert, da Befürworter des neuen Konzeptes des ‚Better bzw. Beyond Budgeting‘ den geringen Nutzen der klassischen Systeme bemängeln. Hans-Ulrich Küpper resümierte, dass der Verzicht auf die klassische Planungsrechnung und Budgetierung ein falscher Weg sei. Zudem müsse im Rahmen des Controllings den externen Signalen größere Bedeutung beigemessen werden. Die jeweiligen Systeme sind insgesamt mehrdimensional miteinander zu verknüpfen, um der komplexen Realität gerecht zu werden.

Ausstoßes vielfältigen Herausforderungen gegenüber sieht. Diesen Megatrends gelte es im Rahmen der strategischen Planung von neuen Geschäftsmodellen Rechnung zu tragen. Insbesondere sollen die asiatischen Märkte im Fokus stehen, da beispielsweise China mit 25 Millionen prognostizierten verkauften Fahrzeugen im Jahr 2020 den größten Wachstumsmarkt darstellt. Das übergeordnete Ziel der Automobilbranche müsse es sein, die Mobilität der Zukunft nachhaltig und somit ressourcenschonend zu gestalten. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Nachhaltigkeit stellen dabei mit Batterie oder Brennstoffzellen betriebene Elektrofahrzeuge dar.

Der Daimler-Konzern strebt für die Elektro-Mobilität ein wirtschaftliches und kundenfreundliches Konzept an, welches jedem Kunden ein maßgeschneidertes Angebot bieten soll. Dieses müsse insbesondere Komfortelemente einer intelligenten Systemsteuerung, wie zum Beispiel Fahrzeugvorklimatisierung, Ferndiagnose, Wartung und ‚smart charge communication‘ beinhalten. So ließe sich für den Kunden ein über umweltpolitische Gesichtspunkte hinausgehendes attraktives Angebot schaffen, welches hilft, neue Technologien auf dem Markt zu etablieren.

Zum Abschluss der Schmalenbach-Tagung sprach Professor Dr. Ulrich Lehner, Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutsche Telekom AG. Er gab zunächst einen kurzen Überblick über die Entwicklung von Shareholder-Value-Konzepten, der Optimierung des Portfolio, der Investor Relations und der Umgestaltung von Vergütungssystemen. In diesem Rahmen bezeichnete Ulrich Lehner insbesondere aufgrund der Verwerfungen am Kapitalmarkt während der Krise die variable Vergütung auf Basis von Aktien als diskussionswürdig. Die Politik habe auf den öffentlichen Diskurs bezüglich der Vergütungssysteme mit Regulierungen reagiert. Die Anpassungen des Aktiengesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodexes haben, so Ulrich Lehner, allerdings lediglich unbestimmte Rechtsbegriffe durch neue ersetzt. Diese lassen großen Interpretationsspielraum zu und seien zunächst durch die Rechtsprechung zu konkretisieren. Wie unsicher diese Situation sei zeige der Diskussionsbedarf bei der Umsetzung in den Unternehmen. So nehmen momentan alle deutschen Unternehmen eine Überprüfung ihrer Vergütungssysteme vor und etwa jedes vierte große deutsche Unternehmen plane bereits eine grundlegende Überarbeitung. Außerdem kritisierte Ulrich Lehner, dass durch pauschale Regulierungen nicht nur die Finanzbranche, sondern auch die weniger von der öffentlichen Diskussion betroffenen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen durch neue Vorschriften berührt seien.



Michael Sen, Norbert Herzig, Hans-Ulrich Küpper, Kjell Gruner

Neue Geschäftsmodelle im Zeichen der Nachhaltigkeit

Dr. Kjell Gruner, Leiter Strategie Mercedes-Benz Cars der Daimler AG, stellte im Rahmen seines Vortrags am Beispiel des E-Car betriebswirtschaftliche Implikationen für neue nachhaltige Geschäftsmodelle vor. Er erläuterte, dass die Automobilindustrie sich vor dem Hintergrund zunehmender Urbanisierung, steigender Mobilitätsbedürfnisse und strenger werdender Gesetze bezüglich des CO2-



Ulrich Lehner

Risk-Management aus Sicht eines produzierenden Unternehmens

- Dr. Alan Hippe
bis 3/2011 Mitglied des Vorstands,
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf,
seit 4/2011 Mitglied des Vorstands,
F. Hoffmann – La Roche AG, Basel/CH

Risk-Management aus Sicht des Versicherers

- Oliver Bäte
Mitglied des Vorstands,
Allianz SE, München

Anreizsysteme im Spannungsfeld von globalem Wettbewerb und zunehmender Regulierung

- Hermann-Josef Lamberti
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

Strukturen und Höhe der Vorstandsvergütung:

Fakten und Mythen

- Prof. Ernst Maug, Ph.D.
Lehrstuhl für Corporate Finance,
Universität Mannheim

Planung und Steuerung in der Krise

- Michael Sen
CFO Sector Healthcare,
Siemens AG, Erlangen

Jenseits von Planung und Budgetierung –

Anforderungen an Controllingssysteme für Krisenzeiten

- Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper
Institut für Produktionswirtschaft und Controlling,
Universität München

Neue Geschäftsmodelle im Zeichen der Nachhaltigkeit:

Betriebswirtschaftliche Implikationen am Beispiel des E-Car

- Dr. Kjell Gruner
Leiter Strategie Mercedes-Benz Cars,
Daimler AG, Stuttgart

Vergütung und Nachhaltigkeit des Geschäftserfolgs

- Prof. Dr. Ulrich Lehner
Mitglied des Gesellschafterausschusses,
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, und
Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Deutsche Telekom AG, Bonn

64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Perspektiven der Finanzberichterstattung und der Corporate Governance in der nächsten Dekade

Große Krisen sind in aller Regel auch der Auslöser für institutionelle Änderungen. Manche Änderungen führen nur zu inkrementalen Anpassungen, die genau dazu vorgenommen werden, um die tatsächlichen – oder zumindest vermeintlichen – Ursachen der jeweiligen Krise künftig zu verhindern. Andere Änderungen stellen die bestehenden Institutionen substanziell in Frage. Die Corporate Governance und die Finanzberichterstattung bilden hier keine Ausnahme. Im Zuge der Finanz- und anschließenden Wirtschaftskrise wurden viele Forderungen für Änderungen der institutionellen Rahmenbedingungen für die Finanzmärkte und die Unternehmen erhoben. Die Regulierung hat vielfältige Maßnahmen ergriffen, und ein Ende der Ideen für weitere Maßnahmen ist noch nicht abzusehen.

Nach den bisherigen raschen Reaktionen, die häufig nur die Symptome anstatt die tiefer liegenden Ursachen bekämpfen, stellt sich die Frage nach den Perspektiven für die Finanzberichterstattung und die Corporate Governance. Dieser Frage ging der 64. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag am 29. und 30. September 2010 in Düsseldorf mit vielen Referaten und Diskussionen nach.



Jürgen Weber

Die herrschende Diskussion um eine grundlegende Verbesserung der Finanzberichterstattung und der Corporate Governance zeigt, dass es gar nicht so klar ist, was die eigentlichen Ursachen für die Finanz- und Wirtschaftskrise waren. War es Gier von handelnden Personen, waren es falsche Anreizsysteme, zu wenig Sachverstand, zu wenig Kontrollen, zu wenig Transparenz, waren es die Rechnungslegungsregeln, war es der Glaube an quantitative Methoden und Analysen von Vergangenheitsdaten, oder waren es regulative Eingriffe in den

Markt? Je nachdem, an welche der Ursachen man eher glaubt, unterscheiden sich die möglichen Maßnahmen für eine nachhaltige Verbesserung. Dazu kommt, dass alle Maßnahmen ‚erwünschte Wirkungen und mögliche unerwünschte Wirkungen‘ haben. Ein Eingriff in ein bestehendes System an Regeln kann an einer ganz anderen Stelle zu unerwarteten Konsequenzen führen.



Clemens Börsig

Elke König

Robert Hodgkinson

Die aktuellen Erfahrungen zeigen weiterhin, dass es für einzelne Staaten oder bestimmte Regulierungsinstitutionen schwer ist, spezifische Maßnahmen ohne eine Abstimmung mit anderen zu treffen. Die Globalisierung der Wirtschaft und der Kapitalmärkte erfordert ein gemeinsames Vorgehen zumindest in wesentlichen Eckpunkten. Unternehmen und die Kapitalmärkte stehen international im Wettbewerb und reagieren schon auf kleine Änderungen ihres institutionellen Umfelds deutlich. Gleichzeitig erhöht ein abgestimmtes Vorgehen die Konsequenzen einer möglicherweise falschen oder überzogenen Regulierung. Wenn es nicht eindeutig ist, worin die wirklichen Ursachen für falsche Entwicklungen liegen, könnte es besser sein, mit verschiedenen Maßnahmen zu ‚experimentieren‘ als global auf dasselbe Pferd zu setzen.

Zur Eröffnung des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages wurde in vier Übersichtsreferaten das breite Spektrum der Finanzberichterstattung und Corporate Governance aufgespannt; parallele Fachprogramme boten im Anschluss Gelegenheit, eine Vielzahl von Einzelfragen aufzugreifen.

Perspektiven der Corporate Governance in der nächsten Dekade

- Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Jürgen Weber
Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft,
Köln

64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Perspektiven der Finanzberichterstattung in der nächsten Dekade

- Prof. Dr. Clemens Börsig
Trustee of the IFRS Foundation, London/UK, und
Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

IFRS – International Standardsetting and German Interest

- Dr. Elke König
Member of the International Accounting Standards Board (IASB),
London/UK

Financial Reporting and Corporate Governance – An ICAEW Perspective

- Robert Hodgkinson
Executive Director,
The Institute of Chartered Accountants in England and Wales,
London/UK

Fachprogramm A Finanzberichterstattung

Im Fachprogramm A wurden an beiden Kongresstagen unter Leitung des Vizepräsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Norbert Herzig, bzw. Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhafer, Universität Graz/A, Einzelfragen der Finanzberichterstattung intensiv erörtern.

Der grundlegende Anspruch an die Finanzberichterstattung ist es, über die Lage und die Entwicklung von Unternehmen zutreffend und zeitnah zu informieren. Dass dies einfacher klingt als es ist, belegt die lange Geschichte der Rechnungslegung sowohl national als auch international. Es ist symptomatisch, dass das IASB und das FASB nun eine Grundsatzdiskussion über die Zwecke der Finanzberichterstattung führen. Diese ‚Conceptual Framework‘-Diskussion erscheint für viele akademisch und geht vielfach an der Praxis unbemerkt vorbei, weil sich Unternehmen sagen, dass sie das Rahmenkonzept wenig kümmert – die Standards selbst sind relevant. Doch legen die Standardsetter mit dem Rahmenkonzept die Richtung der künftigen Standards fest.

Ein kurzer Blick in den Entwurf des Conceptual Framework offenbart diese Richtung: Das IASB und das FASB konzentrieren sich voll auf Kapitalgeber, und sie wollen ihnen Informationen liefern, die für diese nützlich sind oder sein sollen. Kapitalgeber sind an Informationen über künftige Cashflows aus dem Unternehmen interessiert, und das legt die konzeptionelle Basis für die Fair Value-Bewertung. Der Fair Value ist – nach Auffassung der Standardsetter – das ideale Bewertungskonzept, weil er dem jeweils aktuellen Barwert der künftig erwarteten Cashflows entspricht. Das weitgehende Ignorieren von Schätzungsproblemen und Anreizen bei der Ermittlung von Fair Values bleibt dabei außen vor. Entsprechend dieser Vorstellung hat das FASB vor kurzem einen Entwurf für die Bilanzierung von Finanzinstrumenten vorgelegt, in dem praktisch immer der Fair Value anzusetzen ist. Es wird nur mehr – je nach Geschäftsmodell – differenziert, ob die Wertschwankungen im Gewinn oder im so genannten übrigen Ergebnis gezeigt werden. Das IASB ist mit dem davor beschlossenen IFRS 9 noch weniger radikal, nicht zuletzt weil es erheblichen Gegenwind, etwa seitens der europäischen Bankenregulatoren, gibt.



E. König, R. Hodgkinson, J. Weber, C. Börsig, A. Wagenhafer

Dies passt damit zusammen, dass im neuen Conceptual Framework das Vorsichtsprinzip keinen Platz mehr hat. Es führt nämlich zu einer verzerrten Darstellung künftiger Cashflows, und warum soll dies gut sein? Nun kann man zum Vorsichtsprinzip verschiedene Auf-



Jürgen Weber

Clemens Börsig

Elke König

Robert Hodgkinson

Rüdiger v. Fölkersamb

Joachim Gassen

Matthias Zachert

64. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag

fassungen vertreten, aber Tatsache ist, dass es sich über 100 Jahre lang entwickelt und auch gehalten hat. Nach verschiedenen Studien ist die Rechnungslegung im Zeitablauf eher vorsichtiger geworden. Warum sich dies nunmehr völlig geändert haben soll, ist für viele nur schwer verständlich.

Gleichzeitig soll mit umfangreichen Angabepflichten die Transparenz erhöht werden. Die IFRS umfassen derzeit bereits über 3.000 einzelne Anhangangaben. Die Angaben sind sehr spezifisch und oft so komplex, dass sie kaum noch von jemandem verstanden werden. Der Informationsgehalt solcher Angaben ist daher durchaus zweifelhaft.



R. v. Fölkersamb

J. Gassen

M. Zachert

Neue Leasingbilanzierung und mögliche Konsequenzen

- Prof. Rüdiger Freiherr von Fölkersamb
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Leasing AG, Bad Homburg v.d. Höhe, und
Präsident,
LEASEUROPE European Federation of Leasing and Automotive
Rental Associations,
Brüssel/B

Welchen Gewinn hätten's denn gern? Das Financial Statement Presentation Projekt

- Prof. Dr. Joachim Gassen
Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung,
Humboldt Universität zu Berlin

Kapitalmarktorientierte Finanzberichterstattung

- Matthias Zachert
Mitglied des Vorstands,
LANXESS AG, Leverkusen

Bilanzierung von Finanzinstrumenten: Erfahrungen aus der Krise

- Martin Edelmann
CFO Group Reporting,
Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main, und
Mitglied des Deutschen Standardisierungsrates (DSR), Berlin

Erfahrungen mit dem Enforcement in der Schweiz

- Philipp Leu
Leiter Rechnungslegung,
SIX Exchange Regulation, Zürich/CH

Fachprogramm B

Corporate Governance

Die Philosophie hinter der Regulierung der Corporate Governance unterscheidet sich von jener der Finanzberichterstattung. Corporate Governance ist als ‚soft law‘ konzipiert, um den Unternehmen einen Spielraum für eine wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung der Unternehmensführung zu ermöglichen, anstelle starre Regeln vorzugeben. Die Umsetzung erfolgt über Comply-or-explain Regeln. Darin ist die Transparenz über die angewandten Regeln elementarer Bestandteil einer Corporate Governance. Die gesetzliche Berichtspflicht wird vielfach aber nur formal umgesetzt. Eine von der EU in Auftrag gegebene Studie ergab kürzlich, dass 86% der untersuchten europäischen Unternehmen Informationen über Comply-or-explain veröffentlichen, dass jedoch der Informationsgehalt dieser Angaben mit 39% relativ gering ist. Probleme liegen in der mangelnden Qualität und Vollständigkeit der Informationen. Es überrascht daher nicht, dass vielfach der Ruf nach mehr gesetzlichen Regeln ertönt. In der Tat ist der Trend zu beobachten, dass Regeln aus dem Corporate Governance Kodex in gesetzliche Regeln einfließen. Damit wird nicht nur die Umsetzung besser gesichert, sondern auch der Charakter der Regeln von einer Best practice zu Mindeststandards verändert.



Martin Edelmann

Philipp Leu

Axel v. Werder

Erhard Schipporeit

Karlheinz Hornung

Norbert Fiebig

Werner Brandt

64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Die Comply-or-explain Philosophie stammt aus Großbritannien, dem Land, das Vorreiter bei der Corporate Governance-Entwicklung war und immer noch ist. Daher lohnt sich ein Blick dorthin: Vor kurzem wurde ein neuer UK Corporate Governance Code veröffentlicht, der einige bedeutende Änderungen enthält. Grundsätzlich sollen die Regeln inhaltlich gelebt werden, anstelle dass nur dem Wortlaut der Regeln gefolgt wird. Dies erfordert eine erhöhte Verantwortung der Unternehmensorgane und eine bessere Überwachung der Corporate Governance, der sich das Financial Reporting Council annimmt. Ein Schwerpunkt liegt auf der Erhöhung der Effektivität des Boards, das auch für die Festlegung der künftig eingegangenen Risiken verantwortlich ist. Es werden Prinzipien für die Arbeit des Boards ebenso festgelegt wie für eine ausgewogene Besetzung. In großen Unternehmen soll alle drei Jahre eine Prüfung der Effektivität des Boards erfolgen, und die Board-Mitglieder sollen jährlich gewählt bzw. wiederbestellt werden, um deren Verantwortlichkeit zu erhöhen.



Axel v. Werder

Ein immer wieder kontrovers diskutiertes Thema der Corporate Governance ist die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat. Um einer kurzfristigen Orientierung entgegenzuwirken – die auch mit einer kurzfristigen Wiederwahl erhöht wird –, soll der Schwerpunkt der variablen Entlohnung vom langfristigen Erfolg des Unternehmens abhängig sein. Zu Inhalten und zur Transparenz der Vergütung gibt es viele Vorschläge und Richtlinien wie auch verstärkt gesetzliche Regeln. Das European Corporate Governance Forum gab im Frühjahr ein Statement heraus, in dem eine Best practice formuliert wird, die zum Teil in Kodizes reflektiert sind.

Insgesamt ergeben sich durch diese Entwicklungen neue Anforderungen an den Vorstand und den Aufsichtsrat, an die internen Kontrollsysteme, an den Abschlussprüfer, aber auch an Aufsichtsbehörden.



E. Schipporeit

K. Hornung

Ebenso grundsätzliche wie spezifische und folgenreiche Fragen der Corporate Governance wurden im Fachprogramm B des 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages unter Leitung des Präsidenten, Professor Dr. Theo Siegert, sowie Professorin Dr. Uschi Backes-Gellner, Universität Zürich/CH, aufgegriffen.

Neue Entwicklungen in der Corporate Governance in Deutschland

- Prof. Dr. Axel v. Werder,
Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Berlin, und
Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung,
Technische Universität Berlin

Audit Committees im regulativen Fokus: Chancen und Risiken für die Arbeit des Aufsichtsrats

- Dr. Erhard Schipporeit
Mitglied verschiedener Aufsichtsräte, Hannover

Risikoberichterstattung und die Qualität der Finanzberichterstattung

- Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung
München

Anforderungen an die Berichterstattung über Nachhaltigkeit

- Norbert Fiebig
Mitglied des Vorstands,
REWE Group, Köln

Governance, Risk und Compliance Programme im Spannungsfeld unterschiedlicher Jurisdiktionen

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

64. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag

Ein besonderer Höhepunkt des 64. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages war eine Keynote von Dr. Johannes Teysen zum Empfang der Teilnehmer am Abend des ersten Kongresstages.

Unter der Überschrift ‚Die Pflicht zur Zuversicht – Ausblicke in die Zukunft der Energieversorgung‘ mahnte der Vorsitzende des Vorstands der E.ON AG, Bedingungen zu schaffen, unter denen neue Ideen gedeihen können und eine faire Chance bekommen, Realität zu werden.

Die meisten Energieprognosen beschäftigen sich seiner Ansicht nach nur mit Technologien und ignorieren die Ordnungsfragen. Darin liegt – so Johannes Teysen – eine entscheidende Schwäche. Denn nichts entwickelt sich aus nichts: Neue Ideen fallen nicht vom Himmel, sondern brauchen den richtigen Nährboden. Im Wettbewerb sieht Johannes Teysen das beste Entdeckungsverfahren für neue Lösungen. So liegt der große Vorteil beispielsweise des europäischen Handels mit CO₂-Emissionsrechten darin begründet, dass einerseits CO₂-Reduktionsziele vorgegeben sind, es andererseits den Marktakteuren überlassen bleibt, mit welchen Technologien sie diese Ziele erreichen.

mobilisieren. Teysens Credo lautet hierbei, immer mit der Möglichkeit des Irrtums zu rechnen und scholastischen Verkrustungen des Denkens zu widerstehen.

Ergänzt wurden die hochkarätigen Fachvorträge und intensiven Diskussionen durch öffentliche Sitzungen von Arbeitskreisen der Schmalenbach-Gesellschaft. Ausgewählte Kongressbeiträge können in erweiterter und ausführlicher Form in dem Sammelband ‚Perspektiven der Finanzberichterstattung und der Corporate Governance‘ nachgelesen werden. Herausgeber des ‚DBT-Forums 2010‘ sind Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer, Karl Franzens-Universität Graz, und Dr. Werner Brandt, Mitglied des Vorstands der SAP AG.



Johannes Teysen

Angesichts der großen Herausforderungen, die der fundamentale Umbau der Energieversorgung stellt, sah Johannes Teysen nicht nur die Pflicht, sondern auch guten Grund zur Zuversicht. Und zwar dann, wenn es gelingt, alle vorhandenen Optionen zu nutzen und mit intelligenten Rahmenbedingungen den Ideenreichtum der Menschen und die Innovationskraft der Unternehmen maximal zu



Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Externe Unternehmensrechnung

Herausforderung Prognoseberichterstattung

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

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

Mit Beiträgen von:

- WP CPA Professor Dr. Sven Hayn
Partner,
Ernst & Young AG, Hamburg
- Dr. Christoph Hütten
- WP Dr. Reinhard Rupp
Partner,
Falk GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft StBG,
Heidelberg
- Dr. Wolfgang Sawazki
Geschäftsführer,
VM Vermögens-Management GmbH, Düsseldorf

AK Nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltige Unternehmensführung – Megatrend, Wettbewerbsvorteil oder Marketinggag?

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Edeltraud Günther
TU Dresden
- WP StB Rudolf X. Ruter
Stuttgart

mit Beiträgen von

- Rosely Schweizer
Gesellschafterin,
Dr. August Oetker KG, Bielefeld
- Jörg Rabe von Pappenheim
Mitglied des Vorstands,
DATEV eG, Nürnberg
- Dr. Klaus Mittelbach
Vorsitzender der Geschäftsführung,
ZVEI - Zentralverband Elektrotechnik- und
Elektronikindustrie e.V., Frankfurt am Main

AK Baubetriebswirtschaft

Corporate Governance und Finanzberichterstattung in der Bauwirtschaft

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus
Bergische Universität Wuppertal
- Dr. Karl Reinitzhuber
Director,
HOCHTIEF Australia Limited, Sydney/AUS

mit Beiträgen von:

- Dr. Karsten Derks
Mitglied des Vorstands,
SPITZKE AG, Großbeeren
- Dr. Karl Reinitzhuber
- Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen
Geschäftsführer,
Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie GmbH
(BWI-Bau), Düsseldorf
- Prof. Dr.-Ing. Dieter Jacob, M.Sc.
TU Bergakademie Freiberg

AK Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

Der Aufsichtsrat – ein brisantes Amt

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Ulrich M. Harnacke
Geschäftsführer,
Deloitte & Touche GmbH WPG, Düsseldorf
- Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch
Universität Münster
- Dr. Markus Warncke
Leiter Konzern-Treasury,
Villeroy & Boch, Mettlach

mit Beiträgen von:

- WP StB Dr. Frank M. Hülsberg
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf
- Dr. Willi Schoppen
Spencer Stuart & Associates GmbH, Frankfurt am Main
- Ulf Kampruwn
Director Finance,
The Phone House Telecom GmbH, Münster

Fachprogramm der Arbeitskreise

- Peter Mißler
Leiter Rechnungswesen und Controlling,
Deutsche Post AG, Bonn
- WP StB Frank Brebeck
Dormagen
- Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch
- Prof. Dr. Edgar Ernst
Bonn
- Prof. Dr. Anja Hucke
Universität Rostock
Deutsche Bahn AG, Berlin

AK Finanzierung

Perspektiven der Finanzkommunikation im Mittelstand

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Stephan Paul
Ruhr-Universität Bochum

mit Beiträgen von:

- Prof. Dr. Stephan Paul
- WP StB Dr. Peter Bartels
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Hamburg
- Martin Fishedick
Konzernleiter Corporate Banking,
Commerzbank AG, Frankfurt am Main
- Ingeborg Neumann
Geschäftsführende Gesellschafterin,
PEPPERMINT. Holding GmbH, Berlin
- Prof. Dr. Helmut Rödl
Mitglied des Vorstands,
Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

Perspektiven der Finanzberichterstattung im Krankenhaus

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Prof. Dr. Ludwig Kuntz
Seminar für ABWL und Management im Gesundheitswesen,
Universität zu Köln
- Dipl.-Oec. Markus Bazan
BAZAN Berater im Gesundheitswesen, Witten

mit Beiträgen von:

- WP StB Heribert Brixius
Geschäftsführender Partner,
Verhülsdick und Partner GmbH, Düsseldorf
- Dipl.-Oec. Markus Bazan
- Michael Wittland
Universität zu Köln
- Prof. Dr. Ludwig Kuntz
- Günther S. Hanke
Mitglied des Vorstands,
Modell Herdecke Plus Integrierte Gesundheitsversorgung AG,
Herdecke
- Dr. Martin Biller
Vorsitzender des Vorstands,
Josephs-Hospital Warendorf

AK Steuern

Tax Governance und Tax Accounting

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- WP StB Prof. Dr. Norbert Herzig
Universität zu Köln
- Bernd Jonas
Head of Corporate Center Taxes & Customs,
ThyssenKrupp AG, Essen

mit Beiträgen von:

- Michael Brödel
Bereichsleiter Steuern,
METRO AG, Düsseldorf
- Dr. Bernd Niess
Head of Tax,
Daimler Group, Stuttgart
- StB Fritz Esterer
Vorsitzender des Vorstands,
WTS Aktiengesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, München
- Prof. Dr. Guido Förster
Universität Düsseldorf
- Prof. Dr. Stefan Köhler
Partner,
International Tax Services, Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft, Eschborn
- Bernd-Peter Bier
Head of Tax,
Bayer AG, Leverkusen

Vorschau 65. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

65. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Mittwoch/Donnerstag, 21./22. September 2011

Frankfurt Marriott Hotel

Eigenkapital – Kapitalmarkt und Unternehmenssteuerung

21. September 2011

• Eröffnungsprogramm

mit Beiträgen von

Stefan Krause

Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG,
Frankfurt/Main

Dr. Karl-Ludwig Kley

Chairman of the Executive Board
and General Partner of Merck KGaA,
Darmstadt

Prof. Markus K. Brunnermeier, Ph.D.

Edward S. Sanford Professor of Economics,
Princeton University,
Princeton/NJ, USA

Frank Mattern

Managing Partner Deutschland,
McKinsey & Company,
Düsseldorf

Keynote

zum Empfang der Schmalenbach-Gesellschaft

Friedrich von Metzler

persönlich haftender Gesellschafter,
B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA,
Frankfurt/Main

21. und 22. September 2011

• Fachprogramm A

mit Beiträgen von

Prof. Dr. Alexander Kempf

Universität zu Köln

Prof. Dr. Josef Zechner

Wirtschaftsuniversität Wien/A

Prof. Dr. Michael Hoffmann- Becking

Partner,
Hengeler Mueller, Düsseldorf

Prof. Dr. Holger Daske

Universität Mannheim

Dr. Andreas Gruber

Regional Chief Investment Officer,
Allianz Investment Management SE,
München

22. September 2011

• Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Externe Unternehmensrechnung

AK Finanzierungsrechnung

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

AK Regulierung

AK Steuern

AK Strategieentwicklung und Controlling in Banken

21. und 22. September 2011

• Fachprogramm B

mit Beiträgen von

Dr. Marcus Schenck

Mitglied des Vorstands,
E.ON AG, Düsseldorf

Klaus Kaldemorgen

Mitglied der Geschäftsführung,
DWS Service Et Holding GmbH,
Frankfurt/Main

Thomas von Oehsen

Leiter German-Dutch Governance
Research,
ISS Europe, Berlin

Prof. Dr. Christian Andres

WHU – Otto Beisheim School of
Management, Vallendar

Dr. Alexander C. Dibelius

Managing Director und
Vorstandsvorsitzender,
Goldman Sachs AG, Frankfurt/Main

Fachveranstaltung

Unternehmensgespräch des AK Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen Markt oder Nicht-Markt? Das ist die Frage

■ Düsseldorf, 22. Januar 2010

„Wie bekommen wir mehr Markt – und zwar richtigen Markt mit fairen Spielregeln?“ lautete die Frage des Unternehmensgesprächs, zum dem die Leiter des Arbeitskreises ‚Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen‘, Professor Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes, und Dr. Dr. Hans-Peter Hummel, ERGO Versicherungsgruppe, am 22. Januar 2010 nach Düsseldorf gebeten hatten.

„Wir treiben immer mehr in Richtung auf eine zentrale Planwirtschaft. Immer mehr wird von Oben geregelt und gesteuert,“ stellte Christian Scholz in seiner Einführung in die Thematik fest. Dabei kämen Marktmechanismen und Dezentralisierung zu kurz, wobei beides dringend nötig sei, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein. „Aber“ – ergänzte Christian Scholz – „es kommt natürlich auf den richtigen Markt mit fairen Spielregeln an.“

Dass zentrale Steuerungsmechanismen dem Markt unterlegen sind und zu enormen finanziellen Belastungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Staat führen, erläuterte der Gastredner des Unternehmensgesprächs, Dr. Konrad Schily, MdB a.D. Er belegte die These eindrucksvoll mit Beispielen aus der Bildungs- und Gesundheitspolitik. Oft fehlten den zentralen, übergeordneten Stellen die notwendigen Informationen und das Wissen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dann kommt es zu Fehlentscheidungen und Ineffizienzen. Nur der Markt – so Konrad Schily – kann die überraschende Lösung bringen, die wir gerade jetzt dringend brauchen.

Auf die Frage, wie man denn nun mehr Markt in die Steuerungsprozesse bekommen könnte, antwortete Konrad Schily: „Die Organisation sollte Verantwortung abgeben und verteilen. Das Individuum muss Verantwortung übernehmen.“ Markt entstehe nur durch mehr Freiheit und dazu braucht es laut Konrad Schily „Betroffenheit, Verantwortung und Kompetenz“ bei den Akteuren.

10. IFRS-Forum

Ausgewählte Themen der handelsrechtlichen und internationalen Bilanzierung

■ Ruhr-Universität Bochum, 10. Dezember 2010

Unter Leitung von Professor Dr. Bernhard Pellens und Professor Dr. Jürgen Ernstberger fand am 10.12.2010 das zehnte IFRS-Forum, veranstaltet vom Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft, statt.



Jürgen Ernstberger

Bernhard Pellens

In seiner Einleitung begrüßte Bernhard Pellens die über 300 Teilnehmer und erinnerte an das erste IFRS-Forum im Jahre 2003, als die Themen Goodwillbilanzierung und erstmalige Anwendung der IFRS auf der Agenda standen. Er wies darauf hin, dass seit dem die Verbreitung und Bedeutung der IFRS enorm zugenommen haben. So werden die IFRS mittlerweile weltweit in circa 130 Ländern angewandt, was auch zu einer entsprechenden Anpassung der Organisationsstruktur der IFRS Foundation und der Zusammensetzung des IASB geführt hat. In diesem Zusammenhang betonte Bernhard Pellens die besondere Bedeutung der nationalen Standardsetter beim IASB und bat die Teilnehmer, sich für den Erhalt des DRSC einzusetzen. Anschließend ging Bernhard Pellens auf die deutliche Zunahme der Verlautbarungen des IASB seit 2008 ein und zeigte auf, welche weiteren aktuellen Themen das IASB mit den Projekten ‚Fair Value Measurement‘, ‚Leasing‘, ‚Financial Instruments‘, ‚Financial Statement Presentation‘ und ‚Revenue Recognition‘ derzeit behandelt.

Mit ausgewählten Fragestellungen zur aktuellen Entwicklung der internationalen Rechnungslegung sowie dem aktuellen und künftigen Arbeitsprogramm des IASB befassten sich die Fachvorträge des IFRS-Forums:

Neuerungen bei der Umsatzerfassung

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

Financial Statement Presentation

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

Financial Instruments – Neuerungen bei der Bilanzierung nach IFRS

- Jens Berger
Director,
Deloitte & Touche GmbH WPG,
Frankfurt am Main

Neuerungen in der Leasingbilanzierung

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

Aktuelles und künftiges Arbeitsprogramm des IASB

- Dr. Elke König
Mitglied IASB,
London/UK

Insgesamt wurde im Rahmen des zehnten IFRS-Forums deutlich, dass sich die internationale Rechnungslegung in einem fortlaufenden Überarbeitungsprozess befindet. Insbesondere die Projekte zur Leasingbilanzierung, Umsatzrealisation und Financial Statement Presentation stellen tief greifende Veränderungen der internationalen Bilanzierung in Aussicht. Der Einfluss der Finanzmarktkrise äußert sich nach wie vor in der weitergehenden Überarbeitung der Bilanzierung von Finanzinstrumenten. Der Abschluss des Konvergenzprozesses zwischen IASB und FASB rückt näher; ab wann US-Gesellschaften nach IFRS bilanzieren können, bleibt derzeit noch abzuwarten.



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
- Shared Services
- Unternehmensführung
- Unternehmenswachstum und Internationales Management
- Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Finanz- und Rechnungswesen / Steuern

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

Branchen

- Baubetriebswirtschaft
- Ökonomie im Gesundheitswesen
- Regulierung
- Strategieentwicklung und Controlling in Banken

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

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

Am 14. Januar 2010 trafen sich im Industrie-Club in Düsseldorf rund **20 Arbeitskreisleiter der Schmalenbach-Gesellschaft** zu einer Arbeitssitzung. Das Treffen diente dem Ziel, einen Dialog anzustoßen zu den Fragen, wie das Potenzial der Arbeitskreise im Interesse der einzelnen Arbeitskreise, aber auch im Interesse der Schmalenbach-Gesellschaft umfassend ausgeschöpft und die Arbeit der Arbeitskreise als wesentliche Säule der Gesellschaft weiter gestärkt werden kann. Nach einer kurzen Begrüßung des Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Theo Siegert, und einer Einführung des Vizepräsidenten, Professor Dr. Norbert Herzig, berieten die anwesenden Arbeitskreisleiter über diese strategischen Fragen sowie über mögliche Themen für Veranstaltungen der Schmalenbach-Gesellschaft. Nach diesem belebenden Austausch zwischen Theorie und Praxis wurde beschlossen, dieses Treffen in regelmäßigen Abständen zu wiederholen – ein Termin ist für Ende 2011 avisiert.

Im Folgenden stellen die derzeit 24 Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft die Themen, Projekte und Ergebnisse ihrer Arbeit in 2010 vor. Ferner präsentieren sich alle Arbeitskreise auf unserer Website www.schmalenbach.org.

Baubetriebswirtschaft

Helmus/Reinitzhuber

Der Arbeitskreis *Baubetriebswirtschaft* beschäftigte sich im Jahr 2010 mit der Ausarbeitung des Themas ‚Corporate Governance und Finanzberichterstattung in der Bauwirtschaft‘, das im Rahmen der öffentlichen Arbeitskreissitzung anlässlich des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages in Düsseldorf in drei Referaten vorgestellt wurde. Die Referate werden unter der Herausgebergemeinschaft Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerbes und dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie veröffentlicht.

In der ersten Sitzung des Jahres 2011 wird sich der Arbeitskreis mit den betriebswirtschaftlichen Implikationen des wachsenden Baumarktsegmentes Regenerative Energien befassen.

Einkauf und Logistik

Bogaschewsky/Hildebrandt

Der Arbeitskreis *Einkauf und Logistik* beschäftigte sich wie geplant im Jahre 2010 weiterhin mit dem Thema ‚Corporate Social Responsibility, Risk Management and Compliance (GRC-Management)‘. Aufgrund der wirtschaftlichen Krisensituation wurden in den Sitzungen und in der Kommunikation zwischen diesen verstärkt das Risikomanagement und zusätzlich zahlreiche weitere aktuelle Themen adressiert.

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

Harnacke/Kirsch/Warneck

Wie in den vergangenen Jahren, traf sich der Arbeitskreis im Jahr 2010 zu drei Sitzungen und zusätzlich zur öffentlichen Sitzung im Rahmen des 64. Betriebswirtschaftler-Tages in Düsseldorf. Das Thema der Diskussion lautete: ‚Herausforderungen an den Aufsichtsrat – eine Bestandsaufnahme‘. Im Rahmen der regulären Sitzungen wurde zu folgenden Themen referiert und diskutiert: ‚Bachelor- und Masterstudiengänge in der BWL – Eine Standortbestimmung‘ und ‚Compliance im Konzern‘. Neue Publikationen des Arbeitskreises sind: ‚Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis‘ in: *Der Betrieb*, 63. Jg. 2010, S. 1509-1518, und ‚Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement. Innovationen und Leitlinien‘ in: *Der Betrieb*, 63. Jg. 2010, S. 1245-1252. Künftige

Themen des Arbeitskreises werden sein: ‚Prüfung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems durch den Aufsichtsrat‘, ‚Sorgfaltspflichten des Aufsichtsrates‘, ‚Das Grünbuch der EU-Kommission zur Abschlussprüfung‘, ‚Best Practice der Arbeit von Beiräten mittelständischer Unternehmen‘ und ‚Corporate Governance in Familienunternehmen‘.

Externe Unternehmensrechnung

Hütten/Pellens

Der Arbeitskreis hat sich im Jahr 2010 im Rahmen von sieben Sitzungen mit aktuellen Fragestellungen der externen Rechnungslegung beschäftigt. Zu Beginn des Jahres wurde das bereits im Vorjahr begonnene und auf der öffentlichen Sitzung des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages präsentierte Thema ‚XBRL‘ abgeschlossen. Die Bemühungen des Arbeitskreises mündeten in einer Veröffentlichung in *Der Betrieb*, 63. Jg. 2010, S. 1472-1479.

In der ersten Sitzung des Jahres 2010 widmeten sich die AKEU-Mitglieder der Frage, wie die Rechnungslegung im Jahr 2020 ausgestaltet sein könnte. Vor diesem Hintergrund wurde als Gastreferent Professor Dr. Joachim Gassen eingeladen, der den empirischen Stand bezüglich der Entscheidungsnützlichkeit von Rechnungslegungsinformationen vorstellte.

Im April 2010 fand die 250. AKEU-Sitzung statt. Zu diesem besonderen Anlass wurden Professor Dr. Theo Siegert (Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft), Professor Dr. Norbert Herzig (Vizepräsident der Schmalenbach-Gesellschaft) und WP StB Dr. h.c. Axel Berger (Vizepräsident der DPR) eingeladen, die interessante Vorträge zu aktuellen Themen hielten. Zudem wurde Professor Dr. Dr. h.c. mult. Walther Busse von Colbe durch Theo Siegert für seine herausragenden Verdienste mit der Ehrenmitgliedschaft der Schmalenbach-Gesellschaft ausgezeichnet. Walther Busse von Colbe hatte über mehr als zwei Jahrzehnte die wissenschaftliche Leitung des AKEU inne und ist nach 35 Jahren weiterhin aktives Mitglied.

Zu Beginn der zweiten Jahreshälfte beschäftigten sich die AKEU-Mitglieder insbesondere mit dem Thema Prognoseberichterstattung. Deutsche Unternehmen haben nach §§ 289 und 315 HGB im Lage- und Konzernlagebericht die voraussichtliche künftige Unternehmens- bzw. Konzernentwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken darzustellen (Prognosebericht). Das

Arbeitskreise

Unternehmensmanagement kann durch den Prognosebericht neben der damit einhergehenden Unsicherheitsverringerung am Kapitalmarkt gezielt Einfluss auf die Erwartungsbildung der Investoren nehmen. Besondere Brisanz hat dieses Thema durch die Wirtschaftskrise erfahren, da deutlich wurde, wie komplex sich der Erwartungsbildungsprozess aufgrund bestehender Unsicherheit über die künftige wirtschaftliche Entwicklung für den Investor gestalten kann. Von Unternehmensseite wurde zudem mehrmals geäußert, dass Prognosen aufgrund der bestehenden Unsicherheit in der Wirtschaftskrise nur eingeschränkt möglich seien. Folglich wurden vielfach deutlich weniger oder weniger konkrete Prognosen abgegeben. Diese zurückhaltende Informationsvermittlung ist aus rechtlicher und ökonomischer Sicht brisant. Aufgrund dieser weitreichenden Implikationen beschäftigt sich der AKEU auch im Rahmen der öffentlichen Sitzung auf dem 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag mit diesem Thema. Dazu wurde die Thematik aus den verschiedenen Perspektiven der im AKEU vertretenen Gruppen beleuchtet.

Am Ende des Jahres wurde im AKEU intensiv das am 13.10.2010 von der EU-Kommission veröffentlichte Grünbuch ‚Abschlussprüfung‘ diskutiert. In diesem Grünbuch werden Fragen erörtert, die im Zusammenhang mit dem Nutzen der Abschlussprüfung für Aufsichtsorgane und Kapitalmärkte stehen. Die Bemühungen des Arbeitskreises mündeten schließlich in einem Kommentierungsschreiben, welches am 08.12.2010 an die EU-Kommission versandt wurde und auf der Website des AKEU unter www.schmalenbach.org abrufbar ist.

Finanzierung

Paul/Schröter

Im abgelaufenen Berichtsjahr hat sich der Arbeitskreis *Finanzierung* schwerpunktmäßig mit der seitens der Europäischen Union vorgeschlagenen Regulierung der Derivatemärkte – dabei speziell mit der Standardisierung von außerbörslich gehandelten Geschäften – auseinandergesetzt.

Im Rahmen von drei Arbeitskreissitzungen referierten die Arbeitskreis-Mitglieder Johannes M. Dietsch, Bayer AG, Thomas Frings, Celesio AG, Dr. Verena Volpert, E.ON AG, sowie Dr. Jochen Stich, Vorstandsmitglied des Verbands Deutscher Treasurer e.V., zum Thema ‚Regulierung der Derivatemärkte‘ und zeigten mögliche Konsequenzen sowie Handlungsalternativen im Zusammenhang mit den diskutierten Gesetzesentwürfen aus Sicht der Unternehmung auf.

Darüber hinaus präsentierte Professor Dr. Stephan Paul, wissenschaftlicher Leiter des Arbeitskreises, im Rahmen einer öffentlichen Sitzung des Arbeitskreises auf dem 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag Forschungsergebnisse zum Thema ‚Finanzkommunikation im Mittelstand‘. Hieran schloss sich eine Podiumsdiskussion unter Beteiligung von Professor Dr. Helmut Rödl, Mitglied des Vorstands, PricewaterhouseCoopers AG, und Martin Fishedick, Konzernleiter Corporate Banking, Commerzbank AG, an.

Für das Jahr 2011 plant der Arbeitskreis, sich mit dem neuen Schwerpunkt ‚Kriterien für die Gestaltung des Netzes an Bankbeziehungen aus Sicht der Unternehmung‘ zu befassen, welches bereits in der letzten Arbeitskreissitzung des Berichtsjahres durch den Arbeitskreisleiter Stephan Paul vorgestellt wurde.

Finanzierungsrechnung

Gebhardt/Mansch

Im Jahr 2010 hat der Arbeitskreis *Finanzierungsrechnung* die inhaltlichen Arbeiten für das geplante zfbf-Sonderheft zur Praxis der Aufstellung von Kapitalflussrechnungen in Industrie- und Handelsunternehmen weitgehend abgeschlossen. Hierzu dienten auch drei zusätzlich durchgeführte Redaktionssitzungen an der Universität Frankfurt. Ein Schwerpunkt der Arbeit lag insbesondere in der präzisen Herausarbeitung der Kategorisierung der möglichen Erstellungsmethoden der Kapitalflussrechnung. Dabei zeigt sich unter anderem, dass die bisher dominierende Art der methodischen Unterteilung unzureichend ist. Auch wurden die vielfältigen Determinanten der tatsächlichen Vorgehensweisen deutlich herausgearbeitet. Es wird deutlich, dass die Art der Erstellung nicht nur von den verwendeten technischen Systemen, sondern in hohem Maße auch von der Nutzung der Kapitalflussrechnung in den einzelnen Unternehmen abhängt.

Nach einer Grundsatzdiskussion über die Fortsetzung des Arbeitskreises und über relevante neue Themen wurde auf der 150. Sitzung im September 2010 beschlossen, als nächstes Projekt eine Stellungnahme zur Diskussion über die Kapitalflussrechnung im Rahmen des IASB Financial Statement Presentation Project zu erarbeiten und diese auch mit dem DRSC abzustimmen. Diesem Thema wird die erste Sitzung des Arbeitskreises im Jahr 2011 gewidmet.

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Fischer (bis 02/2011)/Kolb-Telieps (ab 02/2011)/
Koller (ab 02/2011)/Lange (bis 12/2010)

Der Arbeitskreis *Forschungs- und Entwicklungsmanagement* hat sich auf der 72. Sitzung in der ‚Mittelstandsregion Hohenlohe‘ mit dem FuE-Management in mittelständischen Hochtechnologieunternehmen befasst; speziell die Verankerung eines pragmatischen Projektmanagements und einer ‚systematischen wirtschaftlichen Denke‘ wurde erörtert. Vertieft wurden Fragen des Übergangs zur E-Mobilität in unternehmensübergreifenden Innovationsportfolios, die schon 2009 behandelt wurden. Auf der 73. Sitzung wurden vor dem Hintergrund der Pharmaforschung die inhaltlichen, methodischen und personellen Integrationseffekte bei der Verschmelzung von FuE-Einheiten zweier Unternehmen betrachtet. Die 74. Sitzung hat das Thema ‚Qualitätsmanagement in FuE‘ aufgenommen, Ansätze von Begriffssystemen und Messverfahren und Möglichkeiten der Verankerung einer speziellen FuE-Qualitätskultur diskutiert.

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Duhr/Haller

Der Arbeitskreis *Immaterielle Werte im Rechnungswesen* beschäftigt sich mit der Berücksichtigung immaterieller Werte im internen und externen Rechnungswesen. Standen in der Vergangenheit insbesondere Fragestellungen der externen Unternehmensberichterstattung im Vordergrund der Arbeit, so hat sich der Arbeitskreis im Jahr 2010 intensiv mit der unternehmensinternen Berichterstattung und Steuerung immaterieller Werte beschäftigt. Da die Relevanz immaterieller Werte im Wirtschaftsleben in den letzten Jahren stark gestiegen ist, ist es von zentraler Bedeutung, immaterielle Werte in der Unternehmenssteuerung adäquat zu berücksichtigen. Das Ziel des aktuellen Projektes des Arbeitskreises besteht darin, im Zusammenwirken von Theorie und Praxis, die zentralen Herausforderungen bei der internen Steuerung und Kontrolle von immateriellen Werten in einer Unternehmung aufzuzeigen und Vorschläge zu erarbeiten, wie diesen im Unternehmensalltag begegnet werden kann.

In den fünf Sitzungen des abgelaufenen Jahres 2010 wurde zum einen versucht, durch Vorträge von Wissenschaftlern, die sich in ihren Forschungsarbeiten schon intensiver mit der Themenstellung auseinandergesetzt haben, erste Strukturierungen der verbundenen Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten vorzunehmen. Zum zweiten konnten durch Vorträge aus der Praxis (Industrie, Beratung,

Wirtschaftsprüfung) erste Einblicke in bisher vorhandene Instrumente zur Steuerung immaterieller Werte gewonnen werden.

Im November feierte der Arbeitskreis mit der 50. Sitzung ein Jubiläum. Auf dem Programm standen am Austragungsort Regensburg neben der eigentlichen Sitzung an der Universität eine nächtliche Stadtführung sowie eine Werksbesichtigung bei BMW Regensburg, bei der sich die Arbeitskreismitglieder einen konkreten Einblick davon verschaffen konnten, welche zentrale Bedeutung der immaterielle Wert ‚Fertigungs- und Prozesstechnologie‘ für die Automobilindustrie besitzt.

Integrationsmanagement für neue Produkte

Fleig/Horváth

Im Jahr 2010 wurde vom Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* das Thema ‚Wandlung vom Produkt- zum Lösungsanbieter‘ bearbeitet. Der Arbeitskreis hat es sich zum Ziel gesetzt, in einem gemeinsamen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis die wesentlichen Hürden, aber auch Nutzenpotenziale, für Unternehmen auf dem Weg zum Lösungsanbieter - insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau - aufzubereiten.

Hierzu wurde eine Sitzung des Arbeitskreises am 7. Mai 2010 bei dem Unternehmen Mahle GmbH in Stuttgart abgehalten. Die Referenten der Arbeitskreissitzung Jörg Rückauf (Leiter Voraufwicklung, MAHLE GmbH), Dr. Mischa Seiter (Geschäftsführer, IPRI gGmbH) sowie Dr. Hermann Jung (Mitglied des Konzernvorstands für Finanzen und Controlling, Voith AG) stellten neben dem aktuellen Stand der Forschung vor allem Beispiele aus der eigenen Unternehmenspraxis vor und schilderten die Transformation vom ‚klassischen Produkthanbieter‘ über einen ‚Systemanbieter‘ zum ‚Lösungsanbieter‘ oder ‚Life Cycle Partner‘. Insgesamt beteiligten sich ca. 50 Teilnehmer an der Sitzung.

Auf der Sitzung wurde auch beschlossen, dass die Herausgabe eines Sonderhefts der zfbf zu diesem Themenkreis angestrebt werden soll. Mit der Schriftleitung der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung wurde dazu der Titel „Integration von Produkt und Service - Auf dem Weg zum Lösungsanbieter“ vereinbart. Das Heft, das Beiträge von renommierten Professoren und hochrangigen Vertretern der Praxis enthält, wird unter der Herausgeberschaft von Günther Fleig, Professor Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Dr. Mischa Seiter im Jahr 2012 erscheinen.

Arbeitskreise

Integrierte Unternehmensplanung

Kaufmann/Rademacher

Der Arbeitskreis *Integrierte Unternehmensplanung* traf sich im Jahr 2010 zu zwei Sitzungen. Die Frühjahrssitzung des Arbeitskreises fand bei der Bayer AG in Leverkusen statt. Harald Rudolph sprach in einem Kurzvortrag über die Lehren, welche die Daimler AG aus der aktuellen Krise gezogen hat. Dabei käme es zu einer ‚Renaissance‘ der Szenarioplanung, um die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen. Wichtig seien zudem eine Flexibilisierung der Produktion und eine stärkere Diversifizierung über Regionen. Dr. Michael Rademacher berichtete in seinem Vortrag über Bestrebungen der ThyssenKrupp, die Volumen-Flexibilität in der Edelstahlproduktion zu erhöhen und die derzeitigen extremen Marktschwankungen so besser abfangen zu können. Auch hier kommt der Flexibilisierung von Produktionstechnik und Arbeitszeitmodellen eine besondere Bedeutung zu. Der nachfolgende Vortrag von Karl-Heinz Steinke skizzierte die Entwicklung der Lufthansa während der Krise. Er erläuterte, dass der Tiefpunkt der Krise für die Lufthansa durchschritten scheint und mit einer weiteren Normalisierung des Geschäfts gerechnet wird. Die Krise hätte jedoch mehrere Trends in der Luftfahrtindustrie weiter beschleunigt, wie z.B. der Aufstieg von Wettbewerbern aus dem Nahen Osten und Asien. Harald Rudolph erläuterte in seiner zweiten Präsentation an diesem Tag die Rolle der Krise für Trends in der Automobilindustrie und für die Daimler AG. Zentrale Themen waren dabei Umwelt- und Klimaschutz, die Verkehrssituation in Mega-Cities und sich ändernde Kundenansprüche an Premium-Automobile. Dr. Rainer Abbenseth gab den Teilnehmern einen Einblick in aktuelle Entwicklungen bei Mineralöl und Energie. Dabei ging er insbesondere auch auf die Auswirkungen der Klimaschutzziele auf den Energiemix ein.

Die Herbstsitzung des Arbeitskreises fand bei der IBM Deutschland in Ehningen statt. Dr. Beate Degen stellte ein Instrument der Bayer AG zum Risiko- und Volatilitätsmanagement vor. Das neue Instrument basiert darauf, dass die einzelnen Geschäftsbereiche zunächst die Haupttreiber ihrer Geschäftsentwicklung benennen, und eine Einschätzung über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der jeweiligen Entwicklung abgeben. Daraus berechnet das System einen wahrscheinlichen Geschäftsverlauf und einen Korridor möglicher Abweichung. Als großer Vorteil des Systems wird eine Intensivierung und Versachlichung der Diskussion mit den Bereichen gesehen. Dr. Peter Kreuzer stellte den Ansatz der Robert Bosch GmbH zum Risikomanagement vor. Entscheidend bei der Erfassung der Risiken ist vor allem die umfassende Beurteilung der strategischen und ope-

rativen Situation. Das beinhaltet insbesondere auch die Position im Vergleich zum Wettbewerb hinsichtlich Kosten und technologischer Fähigkeiten. Die einzelnen Geschäftsfelder werden auf dieser Basis hinsichtlich strategischer Stabilität (nachhaltige Wettbewerbsstärke) und Handlungsbedarf geclustert. Norbert Unterharnscheidt ging in seinem Vortrag auf die Bedeutung der Kommunikation für die Bewältigung von Krisen im Unternehmen ein. Dabei hob er hervor, dass es seiner Erfahrung nach oftmals einen Bruch zwischen der ‚Welt der Zahlen‘ der Unternehmenssteuerung und dem emotionalen Empfinden der Mitarbeiter gibt. Um diesen Bruch zu überbrücken ist einerseits wichtig, dass Kommunikation überhaupt stattfindet, andererseits dass Kommunikation konsistent und diszipliniert erfolgt und keine widersprüchlichen Signale an die Belegschaft gesendet werden.

Internes Rechnungswesen

Franz/Kaiser

Im Jahr 2010 beendete der Arbeitskreis *Internes Rechnungswesen* den Aufsatz „Vergleich von Praxiskonzepten zur wertorientierten Unternehmenssteuerung“ und veröffentlichte ihn in der zfbf, 62. Jg. 2010, S. 797-820.

Schwerpunktmäßig befasste sich der Arbeitskreis im Berichtsjahr weiterhin mit dem Themenbereich ‚IFRS und Controlling‘. Die sich aus der externen Rechnungslegung ergebenden Anforderungen an die interne Unternehmensrechnung wurden beleuchtet. Damit Unternehmen die Anforderungen der IFRS erfüllen können, plädiert der Arbeitskreis für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Controlling- und Accountingabteilungen sowie für eine stärkere Einbeziehung von Controllern in den Standardsetzungsprozess. Darüber hinaus wurden latente Steuern im Kontext einer integrierten Rechnungslegung diskutiert und die Aktivierung von Entwicklungskosten wurde thematisiert. Mit Dr. Herbert Meyer, Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung, konnte ein ausgewiesener Experte für die Schnittstelle zwischen externem und internem Rechnungswesen als neues Mitglied für den Arbeitskreis gewonnen werden. Des Weiteren beschäftigte sich der Arbeitskreis intensiv mit der Kostenrechnung. Es wurden aktuelle, die Thematik betreffende Praxisprobleme erörtert sowie wissenschaftliche Meilensteine in diesem Bereich herausgearbeitet. Die Diskussionen sollen genutzt werden, um einen Kostenrechnungs-Reader zu Ehren Eugen Schmalenbachs zu veröffentlichen.

Marketing

Posselt/Wöbcke

Der Arbeitskreis *Marketing* behandelte im Jahr 2010 das Thema ‚Corporate Social Responsibility (CSR)‘. Die Treffen fanden alle im Nestlé-Haus in Frankfurt am Main statt.

Der Arbeitskreis konnte hochkarätige Referenten für seine Sitzungen gewinnen. Im März des letzten Jahres referierten Gerhard Berssenbrügge, Vorstandsvorsitzender von Nestlé Deutschland, und Joachim Löchte, Leiter Corporate Responsibility/ Umweltschutz der RWE AG, über das Leitthema CSR. Zum zweiten Treffen im Oktober wurden Professorin Manuela Rousseau, Leiterin Corporate Social Responsibility der Beiersdorf AG, und Dr. Sören Buttke, Head of Sustainability External Office der Siemens AG, geladen. Auch bei diesem Treffen gewannen die Mitglieder des Arbeitskreises viele neue Einblicke in das Praxisgeschäft rund um das Thema CSR.

Der Arbeitskreis strebt für 2011 eine Veröffentlichung zum Thema an. Ziel ist es, die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen eines Zeitschriftenartikels zu dokumentieren.

Mergers & Acquisitions

Lucks/Meckl

Der Arbeitskreis *Mergers & Acquisitions* kam im Berichtsjahr 2010 zu zwei ordentlichen Sitzungen zusammen. Die erste Sitzung fand Mitte April bei der Siemens AG in München statt. Den inhaltlichen Schwerpunkt bildete das Kundenmanagement bei M&A-Transaktionen. Im einführenden Vortrag dazu wurde klargestellt, dass bei M&A-Transaktionen zwingend die Bedürfnisse der Kunden sowohl des erwerbenden Unternehmens als auch die des Targets ausreichend zu berücksichtigen sind. Aus der praktischen Erfahrung konnten die Teilnehmer jedoch berichten, dass diesem Aspekt in der Unternehmensrealität relativ wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Eine branchenübergreifende Empfehlung konnte aufgrund der hohen Spezifität von Kundenstrukturen nicht herausgearbeitet werden. In diesem Zusammenhang wurde die Frage diskutiert, ob Unternehmen eher ein Produkt- oder ein Kundenportfolio kaufen sollten. Als ein Instrument wurde in einem weiteren Vortrag das Instrument ‚Kundenbefragung‘ vor der Due Diligence thematisiert. Hier berichteten die Mitglieder aus ihrer täglichen Unternehmenspraxis, dass die Kundenbefragung in ihrem Umfang und ihrer Tiefe stark abhängig von der Unternehmensgröße ist. Insbesondere kleinere

Unternehmen sind auf externe Hilfe angewiesen. Als beliebteste und am häufigsten verwendete Form kristallisierten sich Kundenterviews heraus, wobei hier zwei spezielle Problemkreise zu beachten sind, die Belastbarkeit der Daten einerseits und die Interpretation der qualitativen Antworten andererseits.

Die E.ON AG aus Düsseldorf war Gastgeber des zweiten Treffens im Oktober 2010. Schwerpunktthema der Herbstsitzung war ‚Umgang mit Unsicherheiten in M&A-Transaktionen nach der Finanzkrise. Veränderung von Prozessführung, Bewertung und Kaufverträgen‘. Als Einstieg in die Diskussion diente eine Studie, welche die aktuellen Entwicklungen nach der Finanzkrise im Jahr 2010 beleuchtet und Vergleiche zu den Vorjahren und somit zu der Situation vor der Finanzkrise zieht. Grundsätzlich stellte sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob M&A-Käuferverhalten antizyklisch oder prozyklisch ausgestaltet sein sollten. Es zeigte sich, dass antizyklisches M&A-Verhalten theoretisch die vernünftige Vorgehensweise wäre, in der Unternehmenspraxis aber zahlreiche Gründe eine konsequente Verfolgung dieser Strategie schwierig machen. Auch bei dieser Frage kommt wieder die Unterscheidung in kleinere Familienunternehmen und große Konzerne zum Tragen. Nach Ansicht der Teilnehmer ist ein antizyklisches M&A-Verhalten in inhabergeführten Unternehmen eher zu realisieren. In diesem Zusammenhang wurde auch über den Verlauf der Wirtschaftskrise im M&A-Bereich diskutiert und Antwort auf die Frage nach dem aktuellen Stadium gesucht. Abschließend wurden Gedanken der Arbeitskreisleiter und der Mitglieder zur zukünftigen Ausgestaltung des Arbeitskreises festgehalten. Für 2011 ist als Veröffentlichung ein Artikel mit dem Titel ‚Organisation von M&A-Aktivitäten in Unternehmen‘ geplant. Es handelt sich hierbei um eine empirische Untersuchung, die bei Unternehmen des Arbeitskreises mittels Fragebogen in vergangenen Sitzungen durchgeführt wurde.

Nachhaltige Unternehmensführung

Günther/Ruter

Höhepunkt der Aktivitäten des AK *Nachhaltige Unternehmensführung* (AKNU) im Jahr 2010 bildete die vom AKNU geleitete Podiumsdiskussion im Rahmen der öffentlichen Arbeitskreissitzung auf dem 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag. Unter dem Motto ‚Nachhaltige Unternehmensführung – Megatrend, Wettbewerbsvorteil oder Marketinggag‘ diskutierten die AKNU-Mitglieder Rosely Schweizer, Jörg Rabe von Pappenheim und Dr. Klaus Mittelbach unter der Moderation der AKNU-Leitung mit

Arbeitskreise

rund 100 interessierten Gästen über die Thematik und beleuchteten die Aspekte Bildung für eine nachhaltige Unternehmensführung, Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung im Unternehmen und Operationalisierung und mögliche Hemmnisse einer nachhaltigen Unternehmensführung.

In den zahlreichen Diskussionen rund um das Thema Nachhaltige Unternehmensführung hatten sich die Führungskompetenz und das klare Bekenntnis der Verantwortungsträger für eine nachhaltige Unternehmenspolitik (siehe auch www.aknu.org / Klartext) als eine zentrale Voraussetzung für eine Nachhaltige Unternehmensführung herauskristallisiert. Daher ist einer der Schwerpunkte des AKNU die Stärkung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Bildung. Die AKNU-Leitung ist darauf hin auf das Sächsische Staatsministerium für Kultus und Sport zugetreten und hat angeregt, das Thema Wirtschaft stärker in der Schulausbildung zu berücksichtigen. Diese Forderung ist auf fruchtbaren Boden gefallen und eine Kooperation des AKNU mit dem Kultusministerium vereinbart worden. In dieser sollen Unterrichtsmaterialien zusammengestellt, eine Lehrerfortbildung gestaltet und Wirtschaftsvertreter in die Schulen vermittelt werden.

Die Verknüpfung der AKNU-Aktivitäten mit anderen Netzwerken basiert sowohl auf der Webseite des AKNU www.aknu.org als auch auf der Teilnahme, Unterstützung und aktiven Teilnahme an zahlreichen Veranstaltungen.

Ökonomie im Gesundheitswesen

Bazan/Kuntz

Der Arbeitskreis *Ökonomie im Gesundheitswesen* hat sich im Jahr 2010 zu vier Sitzungen getroffen; davon fand eine als öffentliche Sitzung im Rahmen des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages statt. Der Arbeitskreis beschäftigte sich mit den folgenden Themenbereichen, wobei die Oberthemen in Untergruppen vorbereitet und die Themenspezifizierungen bzw. Zwischenergebnisse in den Sitzungen des gesamten Arbeitskreises abgestimmt wurden:

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

Darüber hinaus plant der Arbeitskreis Mitte 2011 ein Buch fertig zu stellen. Der Titel des Buches wird lauten: „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 ggf. ausgewählten externen Autoren dargestellt. Insgesamt wird die Buchpublikation ca. 15 Beiträge umfassen.

Während der öffentlichen Sitzung auf dem 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages wurden Vorträge zu den folgenden Themen gehalten: ‚Auswirkungen des BilMoG auf die Finanzierung von Krankenhäusern und Pflege‘, ‚Rationale Unternehmensentscheidungen im Top Management Team‘ und ‚Heterogenität von Aufsichtsräten in Krankenhäusern‘. Eine aktive Teilnahme am 65. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag ist geplant.

Organisation

Becker (seit 04/2011)/Ebers (seit 04/11)/

Stöber (bis 03/2011)/v. Werder (bis 03/2011)

Im Jahr 2010 hat sich der Arbeitskreis *Organisation* insbesondere den Generalthemen ‚Organisation und Verhalten‘ und ‚Structure follows Strategy?‘ gewidmet. Unter diesen Aspekten wurden im Einzelnen folgende Themenstellungen erörtert:

- Forschungsfragen der bereichsinternen und bereichsübergreifenden Kooperation
Gestaltungskonzepte der Organisation beruhen häufig auf der Annahme, dass die Kooperation innerhalb organisatorischer Einheiten im Regelfall reibungsloser erfolgt als zwischen verschiedenen Organisationsbereichen. Als Konsequenz aus dieser These folgt die Gestaltungsheuristik, besonders koordinationskritische Aktivitäten innerhalb einer organisatorischen Einheit zusammenzufassen. Allerdings ist bis heute nicht ausreichend untersucht, inwieweit situative Randbedingungen wie die Aufgabenstellungen der beteiligten Einheiten oder auch kommunikationstechnologische Entwicklungen die Grundthese relativieren und dann zu verfeinerten Gestaltungsmustern führen können.
- Strategie und Struktur der Deutschen Telekom
Die Deutsche Telekom befindet sich in einem grundlegenden Transformationsprozess. Das Zusammenwachsen von Kommunikations- und IT-Technologie sowie die Ausrichtung auf

neue Wachstumschancen machten einen Umbau der Konzernstrukturen erforderlich. Die Zusammenführung der Divisionen T-Home und T-Mobile in eine Gesellschaft ‚Telekom Deutschland GmbH‘ sowie die Zentralisierung von Aufgaben in den Bereichen Netztechnik, IT und Produktentwicklung auf Konzernebene unterstützen den Anspruch, internationaler Marktführer für vernetztes Leben und Arbeiten zu sein.

- Was gilt es bei Re-Organisationen zu beachten? Ein Praxisbeispiel der AXA AG

Die AXA erzielte in den letzten 25 Jahren ihre rasante Entwicklung durch Mergers & Acquisitions. Bei den damit einhergehenden Re-Organisationen haben sich neben der generellen Geschwindigkeit folgende drei Erfolgsfaktoren als entscheidend herauskristallisiert: (1) schnelle Klarheit über Governance und Management, (2) konsequente Umsetzung struktureller und personeller Veränderungen und (3) stringentes Projektmanagement.

- Finance Transformation@IBM

Die IBM befindet sich auf dem Weg hin zu einem global integrierten Unternehmen. Anhand der Entwicklung im Finanzbereich wurde diese Transformation seit Beginn der 1990er-Jahre dargestellt und erläutert. IBM ist heute in mehr als 170 Ländern tätig und hat ein globales Shared Service Modell implementiert, das die IBM Business Units global effizient und effektiv unterstützt.

- Organisatorische Entwicklung des Lufthansa Konzerns seit der Privatisierung

Lufthansa hat sich seit seiner Privatisierung erfolgreich von einem vollintegrierten Stammhaus hin zu einem global aufgestellten, modularen Dienstleistungskonzern entwickelt. Die Beförderung von Passagieren und Fracht steht dabei im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten, unterstützt durch Servicegesellschaften mit enger Leistungsverflechtung bei gleichzeitig eigenständigem Marktauftritt. Den aktuellen Herausforderungen in dem sich stetig wandelnden Wettbewerbsumfeld begegnet Lufthansa u.a. mit dem zielgerichteten Ausbau seines Airlineverbunds durch Akquisition weiterer Fluggesellschaften - unter Beibehaltung der jeweiligen Identität und Marke. Damit setzt Lufthansa in der Unternehmenssteuerung auf das Prinzip der Integrierten Eigenständigkeit, um die Vorteile unternehmerischer Eigenständigkeit vor Ort mit der Stärke - die aus der Zugehörigkeit zum führenden Aviation-Konzern in Europa erwächst - zu bündeln.

Personalmanagement

Martiny (bis 01/2011)/ Wagner

Die Aktivitäten des Arbeitskreises *Personalmanagement* waren 2010 der Veröffentlichung des Sammelbandes mit dem Titel: „Perspektiven des Personalmanagements 2015“ gewidmet. Mit diesem Thema hatte sich der Arbeitskreis in den vergangenen Jahren auseinandergesetzt. In dem Buch, welches im August 2010 erschienen ist, sind die Ergebnisse der Zusammenkünfte des Arbeitskreises veröffentlicht. Dabei wurden personalrelevante Themen sowohl aus der wissenschaftlichen als auch aus der praxisbezogenen Perspektive beleuchtet. Der Sammelband umfasst folgende Themengebiete:

- Personalmanagement an der Unternehmensspitze
- Employability
- Entwicklungstendenzen in Personalauswahl und Personalentwicklung
- Implikationen der Studienabschlüsse Bachelor und Master auf die Personalauswahl und -entwicklung
- Vergütung

Diese Veröffentlichung ist bereits der zweite Sammelband des Arbeitskreises *Personalmanagement*. Das erste Buch erschien 2003 mit dem Titel „Wettbewerbsorientiertes Personalmanagement: Steuerung und Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten“.

In den nächsten Jahren, so zeigen diverse Umfragen, werden folgende Trends das Personalmanagement bestimmen:

- strategische Ausrichtung des Personalmanagements,
- Talent Management,
- Individualisierung der Personalarbeit,
- Flexibilisierung der Personalarbeit,
- Employer Branding,
- Vermittlung von Sinn und Wert,
- Messbarkeit der Personalarbeit,
- effiziente Gestaltung der Personalarbeit,
- zunehmende Bedeutung von Führungskräfte- und Personalentwicklung und
- demographischer Wandel.

Der Arbeitskreis *Personalmanagement* möchte sich in seinem zukünftigen Arbeitsprogramm insbesondere auf die Punkte Flexibilisierung und Individualisierung der Personalarbeit konzentrieren. In diesem Zusammenhang soll der Arbeitskreis vor allem um Mitglieder aus der Unternehmenspraxis erweitert werden. Im Frühsommer soll der erste Workshop zum Thema ‚Flexibilisierung und Individualisierung der Personalarbeit‘ einschließlich der damit zusammenhän-

Arbeitskreise

genden strategischen Aspekte und unter Beachtung der angegebenen strategischen Trends durchgeführt werden.

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 2010 zu drei Sitzungen, in denen die folgenden Themen diskutiert wurden:

- Qualitätsregulierung
- Regulierungsunsicherheit
- Bewertung von Netzen

Insbesondere das Thema Regulierungsunsicherheit soll im Jahr 2011 vertieft behandelt und ggf. öffentlich präsentiert werden. Die auf dem Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 2009 im Fachprogramm zu Netzindustrien unter dem Oberthema ‚Regulierung von Netzindustrien: Ausreichende Anreize für Innovationen und Investitionen?‘ in einer öffentlichen Sitzung präsentierten und diskutierten Beiträge wurden im Jahr 2010 fertig gestellt und um einen weiteren Beitrag ergänzt. Die Beiträge werden im Jahr 2011 als ein Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung publiziert. Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden Beiträge:

- Bedingungen und Prinzipien einer konsistenten Regulierung (T. Kretschmer, H.-U. Küpper und B. Pedell)
- Innovationen in regulierten Netzindustrien (J. Krancke und C. Müller)
- Erreichbarkeit regulatorischer Renditen für Betreiber von Energienetzen (J. Bergmann, O. Franz, D. Hachmeister, S. Hadré und D. Schöffner)
- Betriebliche Kostenrechnung als Informationsquelle für die Entgeltregulierung von Netzindustrien (P. Abegg, I. Meyne und S. Freier)
- Historische Kosten oder Long Run Incremental Costs als Kostenmaßstab für die Preisgestaltung in regulierten Märkten? (G. Friedl und H.-U. Küpper).

Shared Services

Fischer/Vollmer

Shared Services besitzen eine hohe Relevanz in der Unternehmenspraxis. Zahlreiche Aspekte bei der betrieblichen Anwendung von Shared Services sind noch nicht umfassend analysiert: Einflussfaktoren (Branche, Unternehmensgröße, Rechtsform), Funktionen (HR, IT, Logistics, Accounting, Procurement,...), Performance (Erfolgs- bzw. Werttreiber von Shared Services), Lebenszyklus (Implementierung, Betrieb, Outsourcing, Stilllegung), Formen (Corporate-, Cooperatively-Arranged-, Virtual-Shared Services), Führung (Aufbau- und Ablauforganisation, Change Management, ...).

Der neu gegründete Arbeitskreis orientiert sich in seiner Arbeit u.a. an folgenden Leitfragen, um Lösungen für die Implementierung von Shared Services in Unternehmen verschiedener Bereiche zu entwickeln:

- Welche Erfolgspotenziale, d. h. Effektivitäts- und Effizienzvorteile, beinhalten Shared Services?
- Wodurch entstehen Effektivität und Effizienz im Kontext von Shared Services?
- Wie können Fehlinvestitionspotenziale (Going-Concern-Risiken) für Unternehmen minimiert werden?
- Wie sieht ein umfassendes Managementkonzept für Shared Services aus?
- Welche Auswirkungen ergeben sich auf Ziel- und Steuerungsgrößen, z. B. Erfolgs- bzw. Wertbeiträge, interne Kundenzufriedenheit, interne Kundenverhaltensabsichten?

Steuern

Herzig/Jonas

Der Arbeitskreis *Steuern* ist im Jahre 2010 zu zwei Sitzungen zusammengetreten. Die erste Sitzung am 10. Februar 2010 diente der Vorbereitung der öffentlichen Arbeitskreissitzung am 30. September im Rahmen des 64. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages und der Erörterung aktueller Steuerfragen und künftiger Projekte.

Die öffentliche Arbeitskreissitzung befasste sich mit ‚Tax Governance‘ und ‚Tax Accounting‘. Der erste Vortrag zum Themenbereich ‚Tax Governance‘ von Michael Brödel, Metro AG, war dem Thema ‚Die Steuerfunktion im Konzern unter Governance Aspekten‘ gewidmet. In dem Beitrag wurde dargestellt, dass Steuerabteilungen in internationalen Konzernen vor der Herausforderung stehen, trotz zunehmendem Druck

auf ihre Ressourcen in einem sich verschärfenden regulatorischen Umfeld sämtliche von außerhalb und innerhalb des Unternehmens herangetragene Compliance-, Reporting- und Dokumentationsanforderungen zu erfüllen, gleichzeitig aber auch durch wertschöpfende und risikoangepasste Steuerplanung die unter der kritischen Beobachtung der Kapitalmärkte stehende Steuerquote im Konzern zu optimieren. Der Vortrag zeigte Möglichkeiten auf, wie durch eine angemessene Aufbau-, Ablauf- und Prozessorganisation eine effiziente Nutzung der vorhandenen Konzernressourcen erreicht werden kann, um die zwingend notwendige vollständige Einhaltung der Complianceaufgaben mit der Steuerplanung einerseits und dem Risikomanagement andererseits in einer ausgewogenen Balance zu halten.

Im Anschluss referierte Timo Zeiss, Daimler AG, über ‚Organisation der weltweiten Steuerverantwortung im Daimler Konzern! Dieses globale Unternehmen mit einer Vielzahl von Konzernunternehmen in mehr als 60 Ländern hat für die Steuerfunktion der Konzernobergesellschaft die weltweite Steuerverantwortung zentralisiert, um den gestiegenen Anforderungen aus SOX-Prozessen, Tax Accounting, zunehmend aggressivem Vorgehen der Steuerbehörden weltweit sowie den erhöhten Erfordernissen aus Compliance- und Dokumentationspflichten Rechnung zu tragen. Der Referent berichtete über die Erfahrungen, die durch die Organisation eines weltweiten Solid Line Reporting der Steuerfunktion sowie eines Single-Service-Provider Konzepts gewonnen wurden.

Fritz Esterer, Vorstandsvorsitzender der WTS AG Steuerberatungsgesellschaft, ging in seinem Beitrag auf die ‚Gestaltung der Steuerfunktion aus Beratersicht‘ ein. Dabei wurde verdeutlicht, dass der Trend bei größeren Steuerfunktionen zunehmend in Richtung einer zentralen Steuerabteilung geht, die weltweit die fachliche und disziplinarische Führung aller im Steuerbereich tätigen Mitarbeiter übernimmt. Dieser organisatorische Ansatz wird unterstützt durch geeignete Richtlinien, Standards und weltweit einheitliche Prozesse sowie durch eine klare Trennung zwischen Tax Governance und Tax Services. Der Vortrag zeigte auf, mit welchen konkreten Maßnahmen – auch mittels Assistenz durch externe Berater – ein funktionsfähiges steuerliches Risiko- und Chancenmanagement implementiert werden kann. Dies gewährleistet für den CFO und für das Top-Management der Steuerfunktion ein Höchstmaß an Sicherheit und bietet auch Planungsperspektiven.

Zum Themenbereich ‚Tax Accounting‘ ging Professor Dr. Guido Förster, Universität Düsseldorf, auf den ‚Bedeutungswandel der Steuerbilanzpolitik‘ ein, der dadurch eingesetzt hat, dass mit dem

Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz die enge Verknüpfung von Handels- und Steuerbilanz durch Aufgabe der umgekehrten Maßgeblichkeit sowie durch die Lockerung des Maßgeblichkeitsgrundsatzes beseitigt worden ist. Dabei wurde das neue Spannungsfeld von Steuerbilanzpolitik, Handelsbilanzpolitik und der daraus resultierenden Problematik latenter Steuern ausgeleuchtet. Anhand von Beispielen wurden die sich neuerdings ergebenden steuerbilanzpolitischen Gestaltungsspielräume in der Krise ebenso dargestellt wie Gestaltungsspielräume, die der Vermeidung steuerlicher Nachteile in sonstigen Situationen dienen.

Im Anschluss ging Professor Dr. Stefan Köhler, Partner der Ernst & Young GmbH, auf das Thema ‚Neue Gestaltungsmöglichkeiten für die Steuerbilanz‘ ein. Einleitend stellte er neue steuerbilanzielle Gestaltungsmöglichkeiten vor, die sich durch Streichung der sogenannten umgekehrten Maßgeblichkeit sowie der Einräumung der Möglichkeit, steuerliche Wahlrechte losgelöst von der Handelsbilanz auszuüben, ergeben haben. Konkret ging er auf den Fall einer außerplanmäßigen Abschreibung von Anlagegütern wegen voraussichtlich dauernder Wertminderung ein. Diese muss nach der Änderung des § 5 Abs. 1 EStG nicht mehr zwingend auch in der Steuerbilanz nachvollzogen werden. Dadurch wird es ermöglicht, nunmehr von einer solchen Teilwertabschreibung in der Steuerbilanz Abstand zu nehmen, um so u.a. eine sonst bei einer späteren Wertaufholung drohende Nachversteuerung zu vermeiden.

Abschließend beleuchtete der Vortrag von Bernd-Peter Bier, Leiter der Steuerabteilung der Bayer AG, das Thema ‚Einbindung der Steuerbilanzpolitik in die Organisation des Tax Accountings! Der Referent ging zunächst ebenfalls auf den Wegfall der umgekehrten Maßgeblichkeit ein, mit der sich die Steuerbilanzpolitik in weiten Teilen von der Handelsbilanz lösen wird. Außerdem stellte er kurz die Anforderungen der elektronischen Bilanzierung gem. § 5b EStG dar, mit der steuerliche Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen nach einem standardisierten Verfahren elektronisch an die Finanzämter zu übermitteln sind.

Beide Neuregelungen machen technische als auch organisatorische Änderungen im Bereich des Tax Accountings eines Unternehmens erforderlich, die sich sowohl auf laufende wie latente Steuern beziehen. Unternehmensindividuell ist dabei zu klären, ob die Steuerbilanz in die vorhandene Rechnungswesensoftware eingebunden werden kann oder ob ein geeignetes Tool zu installieren ist. Im letzteren Falle lassen sich möglicherweise Erleichterungen bei der Ermittlung der latenten Steuern erreichen. Bei der organisatorischen Einordnung des Tax

Arbeitskreise

Accounting werden sich neue Fragestellungen ergeben. Neben einer Ansiedlung innerhalb der Steuerabteilung kann das operative Tax Accounting auch im Bereich des Rechnungswesens erfolgen, wenn sichergestellt ist, dass ablauforganisatorisch die Vorgaben für die Steuerbilanzierung seitens der Steuerabteilung erfolgen.

Die erfreulich hohe Teilnehmerzahl und die an die Themenbereiche anschließenden Diskussionen belegten das überaus große Interesse der Wissenschaft und der Unternehmensöffentlichkeit an den prä-sentierten Themen.

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Pfingsten (seit 10/2010)/Rudolph (bis 09/2010)/Strutz

Der Arbeitskreis *Strategieentwicklung und Controlling in Banken* tagte im Jahr 2010 zweimal. Die Frühjahrssitzung befasste sich übergreifend mit dem Thema ‚Transparenzanforderungen als Reaktion auf die Finanzmarktkrise‘. Der erste Vortrag beschäftigte sich mit der Rolle von Ratings im Retailbereich. In jüngster Zeit kam zunehmend Kritik an der Vielzahl, der fehlenden Transparenz und der Vergleichbarkeit von Zertifikaten auf. Vor diesem Hintergrund wurde die Bedeutung risikobasierter Zertifikate-Ratings hervorgehoben, welche nachhaltige Informationen zur Eignung eines Zertifikates bereitstellen und zur Transparenz und Produktvergleichbarkeit beitragen sollen. Dabei gilt es, die Bildung eines unabhängigen Qualitätsurteils anhand einer Bewertung der Kosten, des Handels und der Bonität des Emittenten zu unterstützen. Allerdings bleibt zukünftig noch zu diskutieren, welches Risikomaß geeignet erscheint und inwiefern Zertifikate mit einem guten Rating langfristig eine bessere Performance aufweisen.

Im Mittelpunkt des zweiten Vortrages stand eine kritische Auseinandersetzung mit dem Fair-Value-Prinzip hinsichtlich der Risikoabbildung in Jahresabschlüssen. Der Fokus lag dabei im Speziellen auf dem Leistungsprozess von Finanzinstituten. Seit Ausbruch der Krise ist das Fair-Value-Modell zunehmend in die Kritik geraten, wobei jedoch nach Ansicht des Referenten klar zu unterscheiden ist, auf welcher Argumentationsebene diskutiert wird. Nach Ansicht des Referenten ist eine Fair-Value-Bilanzierung dann problematisch, wenn sie zur Zahlungsbemessung und Kompetenzabgrenzung herangezogen wird, da über noch nicht realisierte Vermögensmehrungen disponiert wird. Gleiches gilt, wenn ‚informationsorientierte‘ Bilanzierung für Zwecke der Regulierung verwendet wird. Jedoch erscheint nach Ansicht des Referenten die Kritik an der Fair-Value-Bilanzierung nicht gerechtfertigt, wenn es um den ursprünglichen

Zweck der Rechnungslegung geht, nämlich den der Information und Rechenschaftslegung.

Schließlich wurde in einem dritten Vortrag der Frühjahrssitzung die Frage behandelt, wie sich die Bankprüfung und die daran anschließende Berichterstattung verändern müssen, um ihren Aufgaben und Erwartungen ihrer Adressaten gerecht zu werden. Dabei wurden verschiedene Vorschläge zu einer Schwerpunktverschiebung der Prüfung diskutiert. Nach Ansicht des Referenten gilt es die Frage zu klären, worauf der Erkenntnisschwerpunkt der Bankprüfung liegen sollte. Dabei sollte der Fokus u.a. mehr auf das Geschäftsverständnis statt auf das Prozessverständnis und mehr auf die Risiken selbst statt auf die Risikomanagementsysteme gerichtet werden. Zudem ist zu überdenken, worauf der Berichtsschwerpunkt liegen sollte. Hierbei sollte Wesentlichkeit im Gegensatz zur Vollständigkeit im Vordergrund stehen, sowie eine Schwerpunktverlagerung von Beschreibungen hin zu einer Fokussierung auf Analysen stattfinden. Nach Ansicht des Referenten schließen sich die Schwerpunktsetzungen nicht gegenseitig aus, sondern sind vielmehr als Alternativen zu verstehen. Es geht nicht um ein Mehr an Regulierung und Berichterstattung, sondern um eine vordringliche Befassung mit den richtigen Themen‘.

Das übergreifende Thema der Herbstsitzung lautete ‚Finanzmarktkrise‘. Der erste Vortrag der Herbstsitzung beschäftigte sich mit der Frage der Bilanzkontrolle in Zeiten der Finanzmarktkrise. Dabei stellte der Referent die Ergebnisse bisheriger Enforcement-Prüfungen durch die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) vor, welche unter anderem zeigen, dass die meisten Fehler im Bereich des Unternehmenserwerbs und -verkaufs auftreten. Bankenspezifische Prüfungsergebnisse dagegen deuten auf eine besonders hohe Fehlerquote im Bereich der Finanzinstrumente hin. Zudem zeigt eine Analyse der Fehlerursachen, dass die Ertragskraft bzw. wirtschaftliche Situation der Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf die Qualität der Rechnungslegung hat und dass sich insbesondere bei der Prognose- und Risikoberichterstattung Fehler häufen. Als Hauptursache für die hohe Fehlerquote ist der Umfang und die hohe Komplexität des IFRS Regelwerks zu nennen. Ziel der DPR ist es daher, die Vereinfachung des IFRS Regelwerkes und die Komplexitätsreduktion des IAS 39 beim IASB voranzutreiben. Im Mittelpunkt des zweiten Vortrages standen mögliche Auswirkungen der Einführung von Basel III auf das Privatkundengeschäft von Banken. Nach einem Überblick über die Folgen der Finanzmarktkrise ging der Referent auf die wesentlichen Änderungen im Rahmen der Einführung von Basel III ein. Im Wesentlichen sind ein Anstieg der Mindestkapitalanforderungen, die Bereitstellung zusätzlicher Kapitalpuffer, welche antizyklisch ausgestaltet werden sollen, und ein Deleveraging

vorgesehen. Die Einführung neuer Liquiditätsvorschriften sowie die damit verbundene Erhöhung der Liquiditätshaltung der Banken wird nach Ansicht des Referenten nicht nur zu einer Verschiebung an den Geld- und Kapitalmärkten hin zu mehr Staatsanleihen führen, sondern auch in einem Wettbewerb unter den Banken um stabile Refinanzierungsquellen enden. Nach Ansicht des Referenten bleibt festzuhalten, dass die Einführung von Basel III Banken vor neue Herausforderungen stellen wird. Schließlich diskutierte der dritte Vortrag den Vorschlag der Einführung eines regulatorischen Krisenkapitals zur Vermeidung der kontraproduktiven Doppelfunktion des regulatorischen Eigenkapitals. Der Referent verdeutlichte, dass sich die Rolle des Bankeigenkapitals als Risikobegrenzungs- und Pufferfunktion nicht immer bzw. insbesondere im Krisenfall nicht zugleich erfüllen lässt. Als Lösungsansatz zur Vermeidung der kontraproduktiven Doppelfunktion schlägt der Referent die verpflichtende Emission krisenkonditionierter Wandelanleihen bzw. regulatorischer Hybridpapiere vor. Die von den Kreditinstituten in einem bestimmten Umfang auszugebenden Wandelanleihen haben zunächst den üblichen Charakter von Fremdkapitalansprüchen, welche sich aber bei Eintritt eines festgelegten ‚Triggers‘ automatisch in Eigenkapital umwandeln und somit das Eigenkapital der Bank stärken. Die Vorteile sieht der Referent darin, dass im Fall einer Bankinsolvenz die Verluste auf vorab feststehende Gläubiger verteilt werden und das bedingte Kapitel die Funktion eines echten zusätzlichen Verlustpuffers übernimmt.

Der Arbeitskreis hat im Jahr 2010 ein zfbf-Sonderheft mit dem Arbeitstitel „Herausforderungen der Finanzkrise für das Bankcontrolling“ veröffentlicht und so die aktuellen Erkenntnisse seiner Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Für das Jahr 2011 sind erneut zwei Sitzungen des Arbeitskreises geplant. Dabei soll sich die Frühjahrssitzung mit dem Thema ‚Basel III‘ auseinandersetzen.

Unternehmensführung

Kaiser (seit 01/2011)/Ringlstetter (bis 12/2010)/Waldruff

Der Arbeitskreis *Unternehmensführung* beschäftigte sich im Berichtsjahr 2010 mit unterschiedlichen Aspekten der strategischen Unternehmensführung vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen. Hierzu kam der Arbeitskreis in drei Sitzungen zusammen, zu denen insgesamt neun Referenten aus Wissenschaft und Praxis geladen wurden. Die erste Sitzung des Arbeitskreises im Berichtsjahr 2010 knüpfte an das Generalthema des Vorjahres an und beschäftigte sich vor

dem Hintergrund der Ausläufer der Finanzmarktkrise mit Fragen des Managements in stagnierenden Märkten. Zum Auftakt bot Manfred Grundke, Knauf AG, einen Einblick in konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten im Umgang mit der Krise aus Perspektive der Praxis. Helmut Bähr, Weissman & Cie., fokussierte im Anschluss konkrete strategische Ansatzpunkte für Familienunternehmen in diesem Kontext. Abschließend beleuchtete Professor Dr. Dirk Fischer, Hochschule München, die Herausforderungen aus der Perspektive des Controlling.

In der zweiten Sitzung des Arbeitskreises standen Fragen der strategischen Führung vor dem Hintergrund einer systemtheoretischen Perspektive im Mittelpunkt. Hierzu konnten mit Professor Dr. Fritz Simon, Universität Witten/Herdecke, und Professor Dr. Rudolf Wimmer, osb Wien, zwei hochkarätige Experten auf diesem Gebiet gewonnen werden. Während Fritz Simon zunächst die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen einer systemtheoretischen Betrachtungsweise umfassend darstellte, präsentierte Rudolf Wimmer seine aktuellen Überlegungen im Hinblick auf ein ‚postheroisches Führungsverständnis‘. Dr. Dennis Schoeneborn, Universität Zürich, gab sodann einen Einblick in sein aktuelles Forschungsprojekt, welches die Berater-Klienten Beziehung aus systemtheoretischer Perspektive problematisiert.

Die dritte Sitzung im Berichtsjahr 2010 stand im Zeichen des interkulturellen Managements mit einem länderspezifischen Fokus auf China und Indien. Zunächst zeigte Thomas Baumer, CICB AG, vor dem Hintergrund seiner langjährigen Coaching-Tätigkeit in diesem Bereich, Möglichkeiten zur Entwicklung interkultureller Kompetenz auf individueller Ebene auf. Professorin Dr. Jasmin Mahadevan, Hochschule Pforzheim, lieferte daraufhin interessante Forschungsberichte zu den Herausforderungen deutsch-chinesisch-indischer Kooperationen. Dr. Roland Kern, Lapp AG, als Vertreter der Praxis, berichtete abschließend eindrucksvoll über seine persönlichen Erfahrungen in diesem Zusammenhang in Indien.

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Glaum/Reiners

Der Arbeitskreis Unternehmenswachstum und Internationales Management kam im Berichtsjahr zu vier Sitzungen zusammen. Die erste Sitzung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln hatte die Implikationen der Finanz- und Wirtschaftskrise für Unternehmen und für die Ordnungspolitik zum Thema. Aus Unternehmenssicht ist mittelfristig eine verlangsamte Internationalisierung sowie eine Ten-

Arbeitskreise

denz zu steigenden Zinsen und Kapitalkosten zu erwarten. Als zentrale Voraussetzungen für die Überwindung der Krise betrachten die Experten des IW eine stabile Währung, offene Märkte, den Schutz des Eigentums, die Vertrags- und Gewerbefreiheit, funktionierende Haftungsregelungen und eine stetige Politik. Um die Regulierung der Finanzbranche zu verbessern, sollte eine unabhängige wissenschaftliche Kommission an der Regulierung beteiligt werden. Des Weiteren sollten systemische Risiken und die Stabilität des Finanzsystems eher in den Fokus aufsichtsrechtlicher Zielsetzungen gerückt werden.

Im Mittelpunkt der zweiten Sitzung standen die Risiken durch den Klimawandel und die Nachhaltigkeitsproblematik. In den letzten Jahren hat sich die Erwartungshaltung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit deutlich erhöht. So sind Investoren zunehmend an Nachhaltigkeitsproblemen interessiert und fordern die Berücksichtigung solcher Probleme in der strategischen Planung. Kunden verlangen, dass Unternehmen den Umweltschutz sowie soziale Standards und Menschenrechte fördern. Auch die Politik reagiert auf die gesellschaftlichen Bedenken in Form von regulatorischen Eingriffen, wie z.B. der Einführung des Emissionshandels. Allerdings sehen die Unternehmen auch Chancen für neue Geschäftsaktivitäten. Als Beispiel kann das Desertec-Projekt genannt werden. Ziel dieses Projektes ist die Versorgung Europas, des Mittleren Ostens und Nordafrikas mit erneuerbaren Energien.

Auf Einladung der K+S AG fand die dritte Sitzung des Arbeitskreises im Kali-Bergwerk Merkers statt. In mehreren Vorträgen erläuterten Vertreter der K+S Gruppe, mit welcher Strategie das Unternehmen den Herausforderungen eines volatilen Geschäftsumfelds und zunehmender Rohstoffknappheit begegnet. Ein weiteres Thema der Sitzung war das Akquisitionsmanagement. Diskutiert wurden insbesondere die Anforderungen, die sich im Zuge der Post Merger Integration ergeben. Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Integration sind unter anderem eine gelungene interne und externe Kommunikation der Integrationsziele und -maßnahmen sowie die Berücksichtigung der Interessen von Mitarbeitern und Kunden. Eine besondere Herausforderung stellt die kulturelle Integration von alten und neuen Unternehmensteilen dar.

Bei der vierten Sitzung beschäftigte sich der Arbeitskreis mit dem Themenkreis ‚Risikomanagement‘. Aus aktuellen Umfragen geht hervor, dass viele Unternehmen ihr Risikomanagement infolge der Finanzkrise angepasst haben. Dennoch besteht auf diesem Gebiet weiterhin erhebliches Verbesserungspotenzial. Insbesondere die

Verknüpfung von Risikomanagement und strategischer Planung ist häufig noch unzureichend. Als Voraussetzung für eine solche Verknüpfung wird die Förderung einer Risikokultur im Unternehmen gesehen. Dies beinhaltet unter anderem die stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter für strategische Risiken und die gezielte Kommunikation dieser Risiken im strategischen Planungsprozess.

Der Arbeitskreis hat im Herbst 2010 ein umfangreiches Buchprojekt abgeschlossen: *Innovation and International Corporate Growth*. Hrsg. von Alexander Gerybadze, Ulrich Hommel, Hans W. Reiners und Dieter Thomaschewski, Berlin, 2010. Das Buch ist in englischer Sprache verfasst.

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Günther/Schomakers

Im Jahr 2010 beschäftigte sich der Arbeitskreis fortführend mit dem Thema ‚Innovationssteuerung‘ und fasste die Ergebnisse, der in 2009 arbeitenden Untergruppen zu einem Gesamtsystem zusammen. Daraus entstand die Konzeption eines Artikels, der 2011 mit Unterstützung von Lucia Bellora – wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl von Professor Dr. Thomas Günther mit Forschungsschwerpunkt ‚Management Control Systems and Innovations‘ – veröffentlicht werden soll. Zudem führte Lucia Bellora im Rahmen ihres Forschungsschwerpunktes mit fachlicher Unterstützung des Arbeitskreises eine empirische Erhebung zum Thema Innovationssteuerung durch, deren erste Ergebnisse in einem Working Paper im Rahmen der Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre publiziert wurden. Des Weiteren wurden die bereits in 2008 begonnenen Überlegungen zu den ‚10 Thesen zur Zukunft der Planung‘ präzisiert und vereinheitlicht. Der daraus entstandene Artikel liegt im Moment in einem Grobentwurf vor und soll in 2011 zur Veröffentlichung gebracht werden.

Durch diese Publikationen sollen die beiden Themengebiete ‚Planung‘ und ‚Innovationssteuerung‘ zum Abschluss gebracht werden. Zukünftig möchte sich der Arbeitskreis wieder verstärkt dem Thema ‚Wertorientierte Steuerung‘ widmen und beginnt dies mit einem ersten Schwerpunkt im Bereich Corporate Governance: ‚Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Beirat‘. Hierzu erfolgte bereits im November 2010 ein erster Impuls-Vortrag von Dr. Alexander Köberle-Schmid zum Thema ‚Das professionelle Aufsichtsgremium im mittelständischen Familienunternehmen‘.

zfbf/sbr

Im Jahr 2010 gingen 163 Manuskripte für den Abhandlungsteil bei der Schriftleitung von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) ein. Dank des hohen Engagements der Herausgeber und Gutachter lag der Zeitraum zwischen Einreichung und Erstgutachten im Durchschnitt bei 61 Tagen und die gesamte Begutachtungszeit bei 70 Tagen.

Die Auflage von zfbf und sbr liegt nach einem leichten Anstieg im Jahr 2009 wieder auf dem Niveau von 2008. Die Zahl der Mitgliederstücke, das heißt die in der Mitgliedschaft der Schmalenbach-Gesellschaft inkludierten Abonnements, ist ebenfalls leicht rückläufig.

In 2010 erschienen zwei Sonderhefte der zfbf. Für 2011 sind ebenfalls zwei Sonderhefte der zfbf geplant („Unternehmensrechnung, Besteuerung, Regulierung und Rationalität“ mit ausgewählten Beiträgen der 35. Sitzung des Ausschusses Unternehmensrechnung im Verein für Socialpolitik und „Konsistente Regulierung von Netzindustrien: Innovations- und Investitionsanreize sowie Entgeltbestimmung“ des Arbeitskreises Regulierung der Schmalenbach-Gesellschaft). Zusätzlich wird gegen Ende des Jahres eine Special Issue der sbr mit Beiträgen des EIASM Workshop in International Strategy and Cross-Cultural Management 2010 erscheinen. Das Oktober-Heft der sbr wird 2011 als Special Section zur Tagung des 34. Workshops der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. herausgegeben. Für 2012 sind zwei Sonderhefte der Arbeitskreise Integrationsmanagement für neue Produkte sowie Finanzierungsrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft geplant.

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

zfbf Sonderhefte

■ 61. Sonderheft

Herausforderungen der Finanzmarktkrise für das Bankcontrolling.

Hrsg. von Bernd Rudolph, Eric Strutz und Tea Szabo im Auftrag des Arbeitskreises ‚Strategieentwicklung und Controlling in Banken‘ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf 2010.



In diesem Sonderheft setzt sich der Arbeitskreis ‚Strategieentwicklung und Controlling in Banken‘ mit den Ursachen und Treibern der aktuellen Finanzmarktkrise sowie den Implikationen der Krise und der neuen Regulierungen für die Strategieentwicklung und das Controlling der Banken auseinander. Angeregt durch Diskussionen im Arbeitskreis werden wertvolle Denkanstöße und Erkenntnisse der vergangenen Sitzungen der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die zehn Beiträge aus unterschiedlichen Bereichen richten sich an die Entscheidungsträger in den Banken ebenso wie an die Politik, die Wissenschaft und die bankbetriebliche Praxis.

Publikationen

■ 62. Sonderheft

Information, Organisation, Innovation: Theoretische und Empirische Forschung.

Hrsg. von Helmut Dietl, Egon Franck und Rahild Neuburger,
Düsseldorf 2010.



Im Januar 2010 fand anlässlich des 65. Geburtstages von Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot ein Kolloquium zum Thema ‚Information, Organisation und Innovation: Theoretische und Empirische Forschung‘ statt. Sieben Forschungsbeiträge seiner Schüler werden in dem 62. Sonderheft der zfbf in überarbeiteter Form veröffentlicht. Ganz im Sinne der Picot’schen Tradition sind die Beiträge inhaltlich heterogen und reichen thematisch von einer Analyse deutscher Fußballclubs über Internetauktionen, Cluster und Plattformstrategien bis hin zu einer näheren Auseinandersetzung mit der Construal Level Theory, der Agenturtheorie der Assoziationen und der Frage, warum Unternehmen bewusst unvollständige Verträge aushandeln. Die thematisch facettenreichen Beiträge richten sich an alle, die Interesse an spannenden und aktuellen Forschungsfragen und Forschungsprojekten im Bereich der Information, Organisation und Innovation haben.

Ergebnisse der Arbeitskreise

AK Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

■ Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement. Innovationen und Leitlinien.

In: Der Betrieb, 63. Jg. 2010, S. 1245-1252.

■ Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis.

In: Der Betrieb, 63. Jg. 2010, S. 1509-1518.

AK Externe Unternehmensrechnung

■ Die deutsche Stimme erhalten.

In: FAZ, Nr. 170 vom 26. Juli 2010, S. 12.

■ Finanzkommunikation mit XBRL.

In: Der Betrieb, 63. Jg. 2010, S. 1472-1479.

AK Internes Rechnungswesen

■ Vergleich von Praxiskonzepten zur wertorientierten Unternehmenssteuerung.

In: zfbf, 62. Jg. 2010, S. 797-820.

AK Strategieentwicklung und Controlling in Banken

■ Herausforderungen der Finanzmarktkrise für das Bankencontrolling. zfbf Sonderheft 61.

Hrsg. von Bernd Rudolph, Eric Strutz und Tea Szabo,
Düsseldorf 2010.

AK Unternehmenswachstum und Internationales Management

■ Innovation and International Corporate Growth.

Hrsg. von Alexander Gerybadze, Ulrich Hommel, Hans Walther
Reiners und Dieter Thomaschewski, Berlin-Heidelberg 2010.

DBT-Forum

■ Perspektiven der Finanzberichterstattung und der Corporate Governance. 64. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2010.

Hrsg. von Alfred Wagenhofer und Werner Brandt, Düsseldorf
2010.

Schmalenbach-Preis

schmalenbach
preis



Den Schmalenbach-Preis 2010 der Schmalenbach-Stiftung erhielt Dr. Ju-Young Kim für ihre Dissertation ‚Innovationen im Pricing‘. Verliehen wurde der mit 10.000 € dotierte Preis im Rahmen des 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages am 29. September 2010 in Düsseldorf.

Im Urteil der mit

- Professorin Dr. Uschi Backes-Gellner
Universität Zürich
- Professor Dr. Mark Ebers
Universität zu Köln
- Professor Dr. Bernhard Fleischmann
Universität Augsburg
- Professor Dr. Andreas Herrmann
Universität St. Gallen
- Joe Kaeser
Mitglied des Vorstands,
Siemens AG, München
- Stefan Krause
Mitglied des Vorstands, Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
- Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer
Universität Graz
- Professor Dr. Joachim Wolf
Universität zu Kiel

hochkarätig besetzten Jury ist es Ju-Young Kim mit ihrer Arbeit in vorbildlicher Weise gelungen, wissenschaftliche Exzellenz mit der von Eugen Schmalenbach eingeforderten Dienstleistungsfunktion für die Praxis zu verbinden. Die Dissertation entstand an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Betreut wurde sie von Professor Dr. Martin Natter.

Bei der ausgezeichneten Arbeit handelt es sich um eine kumulative Dissertation, die aus fünf einzelnen Beiträgen besteht. Wie bei kumulativen Dissertationen üblich, wurden die Beiträge zum Teil in Koautorenschaft verfasst, darunter waren neben dem Betreuer auch Professor Dr. Bernd Skiera und Professor Dr. Martin Spann beteiligt.



Alfred Wagenhofer, Ju-Young Kim, Theo Siegert

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen innovative Methoden der Preisbestimmung, die in Zeiten des Internet aufkamen und die eine Vielzahl von interessanten Fragestellungen liefern. Als „Klassiker“ gelten vorgegebene feste Preise; in manchen Bereichen inzwischen auch dynamische, „maßgeschneiderte“ Preise. Neuer sind partizipative Preismechanismen – sie binden die Kunden aktiv in die Preisfestlegung ein, das sind z.B. Online-Auktionen oder Reverse pricing-Mechanismen wie Name-Your-Own-Price (NYOP). Der Vorteil liegt nicht nur in der Berücksichtigung der Heterogenität, vor allem Zahlungsbereitschaft, der Kunden; sondern es erzeugt auch eine positive Wahrnehmung durch die Kunden. In der Arbeit von Ju-Young Kim werden nun zwei ganz aktuelle Preismechanismen erstmals ausführlich wissenschaftlich untersucht, Pay-What-You-Want (PWYW) und Entertainment-Shopping-Auktionen (ESA).

Nachwuchsförderung

Bei Pay-What-You-Want hat der Käufer die volle Kontrolle über den Preis. Der Verkäufer muss diesen Preis akzeptieren. Das erscheint im ersten Moment für Unternehmen als ein wenig vorteilhaftes Arrangement. Es gibt aber Beispiele, in denen das sehr gut funktioniert – also jemand bereit ist, mehr als 0 € zu bezahlen.

Ju-Young Kim untersucht, für welche Produkte und unter welchen Voraussetzungen Pay-What-You-Want geeignet ist, was die Zahlungsbereitschaft von Kunden beeinflusst und welche Rahmenbedingungen sich günstig auswirken. Hierzu führt sie Feldexperimente durch, die die Motive aufzeigen sollen, warum Käufer nicht ihre Konsumentenrente maximieren. Das sind oft soziale Normen wie Fairness, Altruismus oder Loyalität. Eines der Feldexperimente war beispielsweise ein Restaurant mit Mittagsbuffet, in dem für zwei Wochen der Preis tatsächlich freigegeben wurde; ein anderes ein Kino, das für drei Tage den Preis für die Eintrittskarten freigab. Dabei wurde sorgfältig beobachtet, was vor, während und nach der Preisfreigabe passierte, und auch die Konsumenten wurden nach ihren Referenzpreisen und Motiven befragt. Ein Ergebnis war etwa, dass der Umsatz beim Restaurant um rund 30% gesteigert werden konnte, beim Kino ist er dagegen etwas gesunken. Die Arbeit zeigt, dass Pay-What-You-Want vor allem für Produkte mit geringen variablen Kosten geeignet ist. Damit wird das Risiko eines negativen Deckungsbeitrags verringert. Weiter zeigt die Analyse, dass es vorteilhaft ist, dass der Verkäufer einen externen Referenzpreis angibt. Die Kunden richten ihre Preisentscheidungen vielfach, aber nicht immer, danach aus.

Die Analyse wird dann dahingehend erweitert, dass Pay-What-You-Want als Ersatz für die Verteilung von kostenlosen Warenproben untersucht wird, die in vielen Bereichen eine übliche effektive Marketingmaßnahme sind. Der relative Vorteil von Pay-What-You-Want liegt darin, dass die Kosten von Streuverlusten reduziert werden, weil Personen, die nicht zur Zielgruppe des Produkts gehören, auf diese Art besser ausgeschlossen werden. Dieses Ergebnis wird auch mit einem Feldexperiment in zwei Selbstbedienungs-Warenhäusern überprüft.

Der zweite innovative Preismechanismus sind Entertainment-Shopping-Auktionen (ESA). Das sind Online-Auktionen, bei denen die Käufer den Preis mitbestimmen, jedoch werden je Gebot Gebühren verlangt, die unabhängig vom Ausgang der Auktion zu bezahlen sind. Ein Beispiel ist eine Auktion, die mit einem sehr niedrigen Preis, also z.B. 0 €, startet und je Gebot um einen bestimmten Betrag steigt. Dieser Preis kann innerhalb von z.B. 20 Sekunden durch ein weiteres Gebot verändert werden, sonst erhält der letzte Bieter das Produkt

zum angebotenen Preis. Für jedes einzelne Gebot wird eine Gebotsgebühr, z.B. 50 Cent, fällig, das heißt auch Verlierer müssen diese zahlen.

In der Arbeit werden 40.000 Transaktionsdaten des Marktführers von ESAs herangezogen, um zu klären, welche Vor- und Nachteile dieser Preismechanismus bietet. Dabei zeigt sich, dass er durchaus riskant ist: fast die Hälfte der Auktionen ergibt einen Verlust für den Verkäufer. Für Bieter liefern ESAs erhebliche Vorteile, nämlich eine hohe Preisersparnis gegenüber der unverbindlichen Preisempfehlung, und auch der Auktionator zählt zu den Gewinnern dieses Preismechanismus.

Dass die Arbeit von Ju-Young Kim wie Eugen Schmalenbachs Werke im Dienste der Praxis steht und ihre Anregungen aus der Praxis schöpft zeigt sich – so der Vorsitzende der Jury, Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer, in seiner Laudatio – nicht zuletzt daran, dass die Resultate aus dieser Arbeit ein erhebliches Medienecho auslösten. Dazu gehören Berichte in der New York Times und in den Nachrichtensendungen von Sat1, Pro7 und RTL.



Ju-Young Kim

Der Schmalenbach-Preis wird jährlich in Zusammenarbeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft und dem Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vergeben. Bewerbungsschluss für den Schmalenbach-Preis 2011 ist der 31. März 2011.

Schmalenbach-Stipendien



Dank der großzügigen Unterstützung der Carl Lueg-Stiftung vergibt die Schmalenbach-Stiftung seit 2007 Stipendien an besonders fachlich qualifizierte und gesellschaftlich engagierte Studierende der Wirtschaftswissenschaften. Zum Sommersemester 2010 und Wintersemester 2010/11 konnten jeweils 15 weitere Studierende in das Stipendienprogramm aufgenommen werden. Damit zählen aktuell insgesamt 72 Studierende zum Kreis der Stipendiaten der Schmalenbach-Stiftung.



Schmalenbach-Stipendiaten beim 64. Deutschen Betriebswirtschaftler-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 500 € pro Semester. Darüber hinaus partizipieren die Stipendiaten an den Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft: sie erhalten eine beitragsfreie Mitgliedschaft, freien Zugang zu den Deutschen Betriebswirtschaftler-Tagen sowie Abonnements der zfbf und sbr.

Bewerbungsschluss für ein Stipendium ab dem Sommersemester 2011 ist der 31. Mai 2011. Informationen zu Art, Umfang und Voraussetzungen einer Förderung hält die Geschäftsstelle der Schmalenbach-Stiftung bereit.

Förderung der Tagungs-Teilnahme

Im Rahmen ihres Nachwuchs-Programms bezuschusst die Schmalenbach-Gesellschaft Doktoranden, Habilitanden und Privatdozenten bei der Teilnahme an wissenschaftlichen betriebswirtschaftlichen Workshops, Seminaren oder Tagungen mit internationalem Bezug. Die Mitgliedschaft in der Schmalenbach-Gesellschaft ist Voraussetzung für eine Förderung, die schriftlich und begründet bei der Geschäftsstelle zu beantragen ist.

2010 wurde eine Tagungsteilnahme folgender Nachwuchswissenschaftler gefördert:

- PD Dr. Mischa Seiter
Universität Stuttgart
- Dipl.-Kfm. Moritz Bassemir
Universität Frankfurt/Main
- Dipl.-Kffr. Franziska Krüger
Universität Magdeburg
- Dipl.-Kffr. Ilka Griese
FU Berlin
- Dr. Christian Schmitz
Universität St. Gallen
- Dr. Frank Schiemann
TU Dresden
- Dipl.-Kfm. Christian Ott
TU Dresden
- PD Dr. Michaela Haase
FU Berlin
- Dipl.-Kffr. Viola Austen
Universität Tübingen
- Jun.-Prof. Dr. Uta Herbst-Voeth
Universität Tübingen

Jahresabschluss 2010

Bilanz zum 31.12.2010

Aktiva	31.12.10	31.12.09
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	2,00 €	3,00 €
Sachanlagen	4.865,52 €	5.506,27 €
Finanzanlagen	349.367,08 €	301.769,33 €
Umlaufvermögen		
Sonstige Vermögensgegenstände	129.470,97 €	140.219,03 €
Guthaben bei Kreditinstituten	545.964,70 €	536.150,02 €
Kassenbestand	741,74 €	839,11 €
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	19.044,69 €	25.847,69 €
Summe Aktiva	1.049.456,70	1.010.334,45

Passiva	31.12.10	31.12.09
Gründungskapital	51.129,19 €	51.129,19 €
Rücklagen		
Rücklage A	327.008,24 €	288.260,60 €
Rücklage B	292.000,00 €	292.000,00 €
Rücklage C	254.635,77 €	248.450,40 €
Rückstellungen	120.174,73 €	126.337,35 €
Verbindlichkeiten		
Sonstige Verbindlichkeiten	3.478,96 €	3.224,21 €
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	1.029,81 €	932,70 €
Summe Passiva	1.049.456,70 €	1.010.334,45 €

Gewinn- und Verlustrechnung

für die Zeit vom 01.01. bis 31.12.2010

	2010	2009
Beitragseinnahmen	315.655,40 €	339.551,52 €
Erträge aus Fachtagungen	179.245,00 €	162.143,10 €
	494.900,40 €	501.694,62 €
Zinserträge	20.532,96 €	11.302,83 €
Sonstige Erträge	140.105,87 €	98.884,76 €
	160.638,83 €	110.187,59 €
	655.539,23 €	611.882,21 €
Personal-, Raum-, Verwaltungsaufwendungen	-255.138,38 €	-291.263,25 €
Abschreibungen	-4.060,25 €	-2.051,26 €
Aufwendungen für Fachtagungen	-131.097,17 €	-135.373,14 €
Aufwendungen für zfbf / sbr für Mitglieder	-114.062,72 €	-114.428,45 €
Aufwendungen für wissenschaftliche Sonderprojekte	-101.227,27 €	-85.165,47 €
Sonstige Aufwendungen	-5.020,43 €	-5.143,80 €
	-610.606,22 €	-633.425,37 €
Jahresüberschuss	44.933,01 €	-21.543,16 €
Entnahme aus Rücklagen	536.193,51 €	565.877,96 €
Einstellungen in Rücklagen	-581.126,52 €	-544.334,80 €
Bilanzgewinn	0,00 €	0,00 €

Im Geschäftsjahr 2010 erzielte die Schmalenbach-Gesellschaft einen Jahresüberschuss von 45 T€ (i. Vj. Jahresfehlbetrag 22 T€). Hierbei standen Erträgen von 656 T€ (i. Vj. 612 T€) Aufwendungen von 611 T€ (i. Vj. 633 T€) gegenüber. Bei weiter sinkenden Mitgliedsbeiträgen (316 T€; i. Vj. 340 T€) ist der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr insbesondere auf ein höheres Ergebnis aus Fachtagungen und Projekten (73 T€; i. Vj. 26 T€), abwesenheitsbedingt niedrigere Personalaufwendungen (176 T€; i. Vj. 211 T€) sowie auf ein höheres Finanzergebnis (20 T€; i. Vj. 11 T€) zurückzuführen.

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

Ehrenmitgliedschaft

Im Rahmen der 250. Sitzung des Arbeitskreises Externe Unternehmensrechnung wurde Professor Dr. Dr. h.c. mult. Walter Busse von Colbe durch den Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft zum ‚Ehrenmitglied der Schmalenbach-Gesellschaft‘ ernannt. Zugleich sprach dieser ihm die höchste Anerkennung für seine herausragenden Verdienste um die Schmalenbach-Gesellschaft aus.



Walther Busse von Colbe, Theo Siegert

Walther Busse von Colbes Engagement für die Ziele der Schmalenbach-Gesellschaft begann 1970, als er in das Herausbergremium für ‚Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung‘ (zfbf) berufen wurde. 1975, und damit in einer Zeit, als die Globalisierung der Wirtschaft in ihrer heutigen Form noch in ihren Anfängen steckte, hat Walther Busse von Colbe als wissenschaftlicher Leiter den Arbeitskreis ‚Weltabschlüsse‘ (der später in AKEU umbenannt wurde) ins Leben gerufen. Seine aktive Mitarbeit in diesem Arbeitskreis dauert bis zum heutigen Tag an. Ebenso ist Walther Busse von Colbe engagiertes Mitglied der Arbeitskreise ‚Finanzierungsrechnung‘ und ‚Immaterielle Werte im Rechnungswesen‘. Nicht zuletzt durch die Übernahme von Gremienfunktionen hat Walther Busse von Colbe überaus erfolgreich und in hohem Maße prägend für die Schmalenbach-Gesellschaft gewirkt. 18 Jahre war er Mitglied des Vorstands; von 1988 bis 1996 hatte er die Vize-Präsidenschaft inne. Bis zum heutigen Tage gehört er dem Beirat an.

Gremienangelegenheiten

Die Mitglieder des Vorstands wählten Professor Dr. Bernhard Pellens zum neuen Vizepräsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft. Er tritt die Nachfolge von Professor Dr. Norbert Herzig von der Universität zu Köln an, der turnusmäßig zum Jahresende 2010 aus dem Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft ausgeschieden ist.

Bernhard Pellens begann seine akademische Ausbildung mit dem Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Köln und Bochum. Nach verschiedenen Stationen an den Universitäten Kaiserslautern und Münster übernahm er 1997 den Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung an der Ruhr-Universität Bochum. Er verbrachte Lehr- und Forschungssemester in der VR China und den USA und ist seit 2006 Honorarprofessor an der Tongji-Universität-Shanghai. Dem Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft gehört er seit 2004 an, als wissenschaftlicher Leiter engagierte er sich zunächst im Arbeitskreis Immaterielle Werte im Rechnungswesen und seit 2007 im Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Rechnungslegung nach HGB und IFRS sowie Controlling- und Corporate Governance-Fragen.



Bernhard Pellens, Norbert Herzig

Neu in den Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft wurden Professorin Dr. Caren Sureth, Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, an der Universität Paderborn, und Dr. Alan Hippe, Mitglied des Vorstands der F. Hoffmann-La Roche AG, gewählt. Ausgeschieden sind im Berichtsjahr Gerhard Kümmel, bis 6/2010 Mitglied der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, und Professor h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelmann, bis 1/2010 stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der ThyssenKrupp AG. Ihnen gilt ein besonderer Dank für ihr Engagement für die Belange der Schmalenbach-Gesellschaft.



Caren Sureth

Alan Hippe

Gerhard Kümmel

Ulrich Middelmann

Gremien

Vorstand

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

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Thomas Günther
Arbeitskreisleiter
TU Dresden

WP StB Prof. Dr. Norbert Herzig
(bis 12/2010)
Vizepräsident
Universität zu Köln

Dr. Alan Hippe (seit 1/2011)
Mitglied des Vorstands,
F. Hoffmann - La Roche AG, Basel/CH

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

Joe Kaeser
Mitglied des Vorstands,
Siemens AG, München

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

Dipl.-Kfm. Gerhard Kümmel
(bis 6/2010)
bis 6/2010 Mitglied der
Geschäftsführung,
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Prof. h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr.
Ulrich Middelmann
(bis 10/2010)
bis 1/2010 stellv. Vorsitzender des
Vorstands,
ThyssenKrupp AG, Düsseldorf

Prof. Dr. Bernhard Pellens
Vizepräsident (seit 1/2011)
Arbeitskreisleiter
Ruhr-Universität Bochum

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

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

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

Prof. Dr. Caren Sureth
(seit 1/2011)
Universität Paderborn

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred
Wagenhofer
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium Kontakt-
studium der zfbf
Herausbergremium sbr
Universität Graz/A

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

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

Beirat

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

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

Ludger Becker (seit 4/2011)
Arbeitskreisleiter
Bayer AG, Leverkusen

Prof. Dr. Ronald W. Bogaschewsky
Arbeitskreisleiter
Universität Würzburg

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

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

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

Dr. Andreas Duhr
Arbeitskreisleiter
Deutsche Post AG, Bonn

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

Dr. Klaus Esser
General Atlantic GmbH, Düsseldorf

Prof. Dr. Joachim Fischer
(bis 2/2011)
Arbeitskreisleiter
Universität Paderborn

Günther Fleig
Arbeitskreisleiter
Stuttgart

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Franke
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium sbr
Universität Konstanz

Prof. Dr. Klaus-Peter Franz
Arbeitskreisleiter
Universität Düsseldorf

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

Prof. Dr. Günther Gebhardt
Arbeitskreisleiter
Universität Frankfurt/Main

Prof. Dr. Karen Gedenk
Herausbergremium zfbf
Herausbergremium
Kontaktstudium der zfbf
Herausbergremium sbr
Universität Hamburg

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

Prof. Dr. Martin Glaum
Arbeitskreisleiter
Universität Gießen

Prof. Dr. Edeltraud Günther
Arbeitskreisleiter
TU Dresden

Prof. Dr. Axel Haller
Arbeitskreisleiter
Universität Regensburg

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

Prof. Dr. Manfred Helmus
Arbeitskreisleiter
Universität Wuppertal

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

StB Prof. Dr. Norbert Herzig
(seit 1/2011)
Arbeitskreisleiter
Universität zu Köln

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

Beirat

Stand: 04/2011

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg Universität Mannheim	Dr. Ulrich Lange (bis 2/2011) Arbeitskreisleiter Chance4Change GmbH & Co. KG, Bingen	Prof. Dr. Wulff Plinke Herausbergremium Kontaktstudium der zfbf European School of Management and Technology (ESMT), Berlin	Dr. Heinz-Gerd Stein Dinslaken
Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth Arbeitskreisleiter IPRI - International Performance Research Institute gGmbH, Stuttgart	Prof. Dr. Kurt J. Lauk Globe Capital Partners GmbH, Stuttgart	Prof. Dr. Thorsten Posselt Arbeitskreisleiter Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa, Leipzig	Dipl.-Ing. Harald Stöber (bis 3/2011) Arbeitskreisleiter Wollerau
Dr. Christoph Hütten Arbeitskreisleiter SAP AG, Walldorf	Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks Arbeitskreisleiter MMI Merger Management Institut gGmbH, München	Dr. Michael Rademacher Arbeitskreisleiter ThyssenKrupp Nirosta GmbH, Krefeld	Dr. Eric Strutz Arbeitskreisleiter Commerzbank AG, Frankfurt/Main
Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Otto Helmut Jacobs Universität Mannheim	Dr. Helmut Mansch Arbeitskreisleiter München	Hans Walther Reiners Arbeitskreisleiter BASF SE, Ludwigshafen	Prof. Dr. Erik Theissen Herausbergremium zfbf Herausbergremium sbr Universität Mannheim
Bernd Jonas Arbeitskreisleiter ThyssenKrupp AG, Düsseldorf	Martin Martiny (bis 1/2011) Arbeitskreisleiter Berlin	Dr. Karl Reinitzhuber Arbeitskreisleiter HOCHTIEF Construction AG, Essen	Prof. Dr. Günter Vogelsang Düsseldorf
Dr. Klaus Kaiser Arbeitskreisleiter Süwag Energie AG, Frankfurt/Main	Prof. Ernst Maug, Ph.D. Herausbergremium zfbf Herausbergremium sbr Universität Mannheim	Prof. Dr. Max Ringlstetter (bis 12/2010) Arbeitskreisleiter Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt	Prof. Dr. Dieter Wagner Arbeitskreisleiter Universität Potsdam
Prof. Dr. Stephan Kaiser (seit 1/2011) Arbeitskreisleiter Universität der Bundeswehr München	Prof. Dr. Reinhard Meckl Arbeitskreisleiter Universität Bayreuth	Prof. Dr. Bernd Rudolph (bis 9/2010) Arbeitskreisleiter Universität München	Prof. Dr. Andreas Waldraff Arbeitskreisleiter Unternehmensberatung und Unter- nehmensführung GmbH, Berlin
Prof. Dr. Lutz Kaufmann Arbeitskreisleiter WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar	Prof. h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelman (seit 11/2010) Essen	WP StB Rudolf X. Ruter Arbeitskreisleiter Stuttgart	Dr. Markus Warncke Arbeitskreisleiter Villeroy& Boch AG, Mettlach
Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch Arbeitskreisleiter Universität Münster	Dipl.-Vw. Christoph Müller Arbeitskreisleiter EnBW Trading GmbH, Karlsruhe	Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Dieter Schneider Ruhr-Universität Bochum	Prof. Rolf Windmüller Bad Homburg
Dr. Angelika Kolb-Teliebs (seit 2/2011) Arbeitskreisleiterin K-T Innovation, Lüdenscheid	Prof. Dr. Martin Natter Herausbergremium zfbf Herausbergremium sbr Universität Frankfurt/Main	Martin Schomaker Arbeitskreisleiter R. Stahl AG, Waldenburg	Lars Wöbcke Arbeitskreisleiter Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/Main
Prof. (em.) Dr. Dres. h.c. Richard Köhler Universität zu Köln	Heinz-Joachim Neubürger Kohlberg Kravis Roberts & Co. Ltd., London/UK	Prof. Dr. Ulrich Schreiber Herausbergremium zfbf Herausbergremium sbr Universität Mannheim	
Prof. Dr. Hans Koller (seit 2/2011) Arbeitskreisleiter Universität der Bundeswehr Hamburg	Prof. Dr. Stephan Paul Arbeitskreisleiter Ruhr-Universität Bochum	Dr. Marco Schröter Arbeitskreisleiter Nokia Siemens Networks, München	
Prof. Dr. Ludwig Kuntz Arbeitskreisleiter Universität zu Köln	Prof. Dr. Burkhard Pedell Arbeitskreisleiter Universität Stuttgart	Prof. (em.) Dr. Günter Sieben Universität zu Köln	
	Prof. Dr. Andreas Pflingsten (seit 10/2010) Arbeitskreisleiter Universität Münster	Prof. Dr. Hermann Simon Simon - Kucher & Partners, Bonn	

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

Vorstand der Schmalenbach-Stiftung

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

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

Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum

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

Prof. Dr. Frank Richter
Universität Ulm

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

Dr. Alexander v. Tippelskirch
(bis 1/2011)
Schatzmeister
Meerbusch

Baubetriebswirtschaft

Bays, Wolfgang R.
Brune Consulting GmbH

Birtel, Dr. Thomas
Strabag AG

Derks, Dr. Karsten
SPITZKE AG

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

Gralla, Prof. Dr. Mike
TU Dortmund

Helmus, Prof. Dr. Manfred
Universität Wuppertal

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

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

Krauß, Thorsten
KRAUSS Baugesellschaft mbH Berlin

Martin, Dieter F.
Umwelttechnik und Wasserbau GmbH

Neßeler, Joachim
nesseler grünig bau gmbh

Oepen, Dr. Ralf-Peter
BWI-Bau GmbH

Pfnür, Prof. Dr. Andreas
TU Darmstadt

Racky, Prof. Dr. Peter
Universität Kassel

Refisch, Prof. Dr. Bruno

Reinitzhuber, Dr. Karl
HOCHTIEF Construction AG

Scharmann, Rolf
Johann Augel Bauunternehmung GmbH

Schierreck, Prof. Dr. Dirk
TU Darmstadt

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

Schmiege, Andreas
Torkret AG

Tesche, Dr. Alexander
Ed. Züblin AG

Zahn, Hans-Joachim
PORR Deutschland GmbH

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

Einkauf und Logistik

Apitzsch, Hannes
Siemens AG

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

Bogaschewsky, Prof. Dr.
Ronald W.
Universität Würzburg

Eßig, Prof. Dr. Michael
Universität der Bundeswehr München

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

Grobosch, Dr. Silvius
ThyssenKrupp AG

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

Kirchner, Dr. Dietmar

Kleeberg, Dr. Lars
K+S AG

Lasch, Prof. Dr. Rainer
TU Dresden

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

Neumann, Norbert
Robert Bosch GmbH

Nowak, Dr. Karl
Robert Bosch GmbH

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

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

Saalmann, Klaus
Daimler AG

Schneider, Ralf
Bayer HealthCare AG

Scholz, Heiko
DB Station&Service AG

Stannek, Dr. Guido
Sartorius AG

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

Wiedmann, Horst
ZF Sachs AG

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

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

Bassen, Prof. Dr. Alexander
Universität Hamburg

Busch, Dr. Roland
Deutsche Lufthansa AG

Cauers, Lutz
Deutsche Bahn AG

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

Erdmann, Dr. Mark-Ken
Bertelsmann AG, Bertelsmann Business
Consulting GmbH

Ernst, Prof. Dr. Edgar

Fahrion, WP StB Hans-Jürgen
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

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

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

Jasper, Frank
Siemens AG

Jung, Dr. Udo
The Boston Consulting Group GmbH

Kampruwen, Ulf

Kirsch, Prof. Dr. Hans-Jürgen
Universität Münster

Knoll, Dr. Thomas
Deutsche Telekom AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

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

Loos, Wolf-Dieter
Loos & Co. KG

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

Marten, Prof. Dr. Kai-Uwe
Universität Ulm

Merkt, Prof. Dr. Hanno
Universität Freiburg

MiBler, Peter
Deutsche Post AG

Mochty, Prof. Dr. Ludwig
Universität Duisburg-Essen

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

Piepenburg, RA vBP Horst
Piepenburg & Gerling Rechtsanwalts-
kanzlei

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

Schoppen, Dr. Willi
Spencer Stuart

Trummer, Ruprecht
Business & Finance Consulting Services
GmbH

Warncke, Dr. Markus
Villeroy & Boch AG

Wermelt, WP StB Andreas
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Wieland, Prof. Dr. Josef
HTWG Konstanz

Externe Unternehmens- rechnung

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

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

Bartölke, Dr. Ingrun-Ulla
Volkswagen AG

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

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

Dinger, Josef
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA

Edelmann, Martin
Deutsche Bank AG

Funk, Rolf
Bayer AG

Gebhardt, Henning
DWS Investment GmbH

Haller, Prof. Dr. Axel
Universität Regensburg

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

Hennrichs, Prof. Dr. Joachim
Universität zu Köln

Hense, Dr. Heinz Hermann
ThyssenKrupp AG

Hütten, Dr. Christoph
SAP AG

Kayser, Harald
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Köster, Dr. Harald
Henkel AG & Co. KGaA

Köthner, Robert
Daimler AG

Maisondieu, Dr. Guillaume
Deutsche Telekom AG

MiBler, Peter
Deutsche Post AG

Pellens, Prof. Dr. Bernhard
Ruhr-Universität Bochum

Reinke, Rüdiger
RöfIs WP Partner AG Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft

Riedel, Fred
RWE AG

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

Sachs, Harald
METRO AG

Sawazki, Dr. Wolfgang
VM Vermögens-Management GmbH

Schruff, WP Prof. Dr. Wienand
KPMG AG WPG

Wilhelm, Michael C.
E.ON AG

Wüstemann, Prof. Dr. Jens
Universität Mannheim

Finanzierung

Balzer, Prof. Dr. Hermann
FH Aachen

Brinker, Bernd
Evonik Industries AG

Coenen, Dr. Markus
RWE AG

Dietsch, Johannes M.
Bayer AG

Empelmann, Thomas
ThyssenKrupp AG

Eschmann, Roland
BE-Investment-Partners GmbH

Frings, Thomas
Celesio AG

Gann, Dr. Jochen
Boehringer Ingelheim GmbH

Haaß, Dr. Jan
Freudenberg & Co. KG

Himmelsbach, Jürgen
TÜV Nord AG

Husmann, Dr. Christoph
HOCHTIEF AG

Loges, Karsten
Lutz, Frank H.

Mehring-Schlegel, Georg W.
METRO AG

Paul, Prof. Dr. Stephan
Ruhr-Universität Bochum

Paul, Prof. Dr. Walter

Pruss, WP StB Roland
PTG Treuhand und Revision GmbH WPG

Reuter, Dr. Michael
Henkel AG & Co. KGaA

Schäfer, Kurt E.
Daimler AG

Schricket, Kai
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte
GmbH

Schröter, Dr. Marco
Nokia Siemens Networks, München

Schweitzer, Dr. Roger
Bertelsmann AG

Volpert, Dr. Verena
E.ON AG

Finanzierungsrechnung

Biendarra, Dr. Guido
Siemens AG

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

Daske, Prof. Dr. Holger
Universität Mannheim

Dunse, Arnd
TUI AG

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

Gebhardt, Prof. Dr. Günther
Universität Frankfurt/Main

Hansmeyer, Dr. Ekkehart
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hickel, Gregor
Daimler AG

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

Mansch, Dr. Helmut

Park, Dr. Peter
MAN Diesel & Turbo SE

Rode, Stephan
Deutsche Post AG

Schultze, Prof. Dr. Wolfgang
Universität Augsburg

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

Späth, WP StB Eckhard
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Starp, Dr. Wolf-Dieter
BASF SE

Steiner, Prof. Dr. Manfred
Universität Augsburg

Viethen, Dr. Heinz W.
RWTH Aachen

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

Wagner, Dr. Andreas
Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG

Wilhelm, Michael C.
E.ON AG

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

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Finke, Dr. Norbert
Evonik Degussa GmbH

Fischer, Prof. Dr. Joachim
Universität Paderborn

Hahn, Prof. Dr. Axel
Universität Oldenburg

Hirte, Dr. Jürgen

Kästel, Prof. Dr. Walter
FH Heilbronn

Kolb-Telieps, Dr. Angelika
K-T Innovation

Koller, Prof. Dr. Hans
Universität der Bundeswehr

Lange, Dr. Ulrich
Chance4Change GmbH & Co. KG

Schaub, Dr. Berthold
ABB AG

Stüben, Peter Michael
Bayer Schering Pharma AG

Trummer, Georg
Siemens AG

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Castedello, WP StB Dr. Marc
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Diesch, WP StB Andreas
RöfIs WP Partner AG WPG

Duhr, Dr. Andreas
Deutsche Post DHL

Erdmann, Dr. Mark-Ken
Bertelsmann AG, Bertelsmann Business
Consulting GmbH

Ernstberger, Prof. Dr. Jürgen
Ruhr-Universität Bochum

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

Fülbier, StB Prof. Dr. Rolf Uwe
Universität Bayreuth

Günther, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Haller, Prof. Dr. Axel
Universität Regensburg

Keitz, Prof. Dr. Isabel v.
FH Münster

Knoche, Klaus
METRO AG

Köster, Dr. Harald
Henkel AG & Co. KGaA

Möller, Prof. Dr. Hans Peter
RWTH Aachen

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

Paa, Christian
Deutsche Telekom AG

Petzoldt, Frank
ThyssenKrupp AG

Reuter, Dr. Michael
Franz Haniel & Cie. GmbH

Reuther, Frank
Freudenberg & Co. KG

Schloemer, Dr. Martin
Bayer AG

Schwedler, Kristina
Deutsches Rechnungslegungs Standards
Committee e.V.

Uhlig, Astrid
SAP AG

Wiedemann, Dr. Florian
Duff & Phelps

Zülch, Prof. Dr. Henning
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Integrationsmanagement für neue Produkte

Bayer, Reinhard
Daimler AG

Brandstetter, Thomas
Daimler AG

Corsten, Prof. Dr. Hans
Universität Kaiserslautern

Dambrowski, Dr. Jürgen
2D Holding GmbH

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

Fleig, Günther

Galgenmüller, Frank

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

Harries, Axel
Daimler AG

Hebel, Robert

Helm, Prof. Dr. Roland
Universität Regensburg

Horváth, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c.
mult. Péter
Universität Stuttgart, IPRI - Int. Perfor-
mance Research Institute gGmbH

Kitzelmann, Volker
Dieffenbacher GmbH & Co. KG

Lamla, Dr. Joachim
Porsche Ibérica S.A.

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

Müller, Prof. Dr. Heinrich

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

Reiß, Prof. Dr. Michael
Universität Stuttgart

Rückert, Jens
Audi AG

Schick, Michael

Seidenschwarz, PD Dr. Werner
Seidenschwarz & Comp. GmbH

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

Spitzley, Klaus
Wittenstein AG

Weissenberger, Stefan

Wilken, Prof. Dr. Harald

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

Zimmermann, Dr. Volker
Voith AG

Integrierte Unternehmens- planung

Abbenseth, Dr. Rainer J.

Boettger, Dr. Ulrich
BASF SE

Buske, Dr. Andreas
Zwiesel Kristallglas AG

Eder, Wolfgang
Bilfinger Berger AG

Feurer, Dr. Rainer
BMW AG

Frese, Mark
METRO AG

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

Hungenberg, Prof. Dr. Harald
Universität Erlangen-Nürnberg

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

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

Kley, Jochen
E.ON AG

Krause, Frank
Vodafone Hungary

Kreuzer, Dr. Peter
Robert Bosch GmbH

Krumel, Holger
CLAAS KGaA mbH

Landwehrmann, Dr. Silke
Franz Haniel & Cie. GmbH

Liedl, Dr. Reinhard
rlub Unternehmensberatung

Mirow, Prof. Dr. Michael

Niehusmann, Stefan
RWE IT GmbH

Rademacher, Dr. Michael
ThyssenKrupp Nirosta GmbH

Rath, Holger
IBM Deutschland GmbH

Reimann, Jun.-Prof. Dr. Felix
WHU – Otto Beisheim School of
Management

Rudolph, Harald
Daimler AG

Schneider, Dr. Michael
Veritas AG

Schneider, Steffen
JENOPTIK AG

Seiler, Wolfram
Siemens AG

Steiners, Dr. Daniel
Bayer AG

Steinke, Karl-Heinz
Deutsche Lufthansa AG

Tourneau, Dr. Alexander
Bäloise-Holding

Unterharnscheidt, Norbert
Sinosolar AG

Vogt, Dr. Matthias
Merz GmbH & Co. KGaA

Walde, Andreas
B. Braun Melsungen AG

Wulf, Prof. Dr. Torsten
Handelshochschule Leipzig

Zwicker, Prof. Dr. Eckart
TU Berlin

Internes Rechnungswesen

Bosch, Dr. Harald
Robert Bosch GmbH

Franz, Prof. Dr. Klaus-Peter
Universität Düsseldorf

Frisch, Thomas
Wilh. Werhahn KG

Kaiser, Dr. Klaus
RheinEnergie AG

Kajüter, Prof. Dr. Peter
Universität Münster

Kerkhoff, Guido
ThyssenKrupp AG

Meyer, Dr. Herbert
Deutsche Prüfstelle für Rechnungs-
legung DPR e.V.

Pfaff, Prof. Dr. Dieter
Universität Zürich/CH

Plaschke, Dr. Frank
The Boston Consulting Group GmbH

Riezler, Dr. Stephan
Evonik Trading GmbH

Sawalsky, Dr. Ralph
Volkswagen AG

Schmithausen, Lambert
BASF SE

Troßmann, Prof. Dr. Ernst
Universität Hohenheim

Velthuis, Prof. Dr. Louis
Universität Mainz

Währisch, Dr. Michael
ThyssenKrupp Accessibility Holding
GmbH

Weißberger, Prof. Dr. Barbara
Universität Gießen

Winkler, Dr. Carsten
WaveScape Technologies GmbH

Marketing

Esch, Prof. Dr. Franz-Rudolf
Universität Gießen

Felten, Jean-Baptiste
Felten & Companie AG

Gedenk, Prof. Dr. Karen
Universität Hamburg

Hermann, Dr. Steffen
TNS Infratest GmbH

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

Isenberg, Stephan
Delbrück Bethmann Maffei AG

Kirchgeorg, Prof. Dr. Manfred
HHL Leipzig Graduate School of
Management

Langner, Prof. Dr. Tobias
Universität Wuppertal

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

Peters, Andreas
Nestlé Deutschland AG

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

Radic, Prof. Dr. Dubravko
Universität Leipzig

Reeb, Dr. Marianne
Daimler AG

Rissel, Walther
Commerzielle Kommunikation

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

Schott, Prof. Dr. Eberhard
FH Aschaffenburg

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

Wöbcke, Lars
Nestlé Deutschland AG

Mergers & Acquisitions

Baur, Dr. Wolfgang
Schuler AG

Brink, Jürgen
brink.corporate.development

Caumanns, Jörn
Bertelsmann AG

Ehle, Thorsten
Georgsmarienhütte Holding GmbH

Fischer, Dr. Lars
ZF Friedrichshafen AG

Fruth, Thomas
Siemens AG

Gorkisch, Sönke

Griesser, Stefan
Deutsche Bank AG

Gros, Dr. Stefan
Futurus GmbH

Grünitz-Post, Swen
Drägerwerk AG & Co. KGaA

Köhler, Christian
Schott AG

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

Löwer, Volkmar
Robert Bosch GmbH

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

Meckl, Prof. Dr. Reinhard
Universität Bayreuth

Menke, Dr. Ulrich
Diehl Stiftung & Co. KG

Möller, Ingo H.
Raudnitz Unternehmensgruppe

Pätzold, Arno
Augusta Technologies AG

Possmeier, Dr. Frank
E.ON AG

Reiter, Dr. Stephan
TÜV Süd

Rittgen, Frank
Bayer AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

Simon, André
Lanxess AG

Sodeik, Dr. Nicole
Landesbank Baden-Württemberg

Stolzenburg, Andreas
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH

Stücke, Hubert
Nestlé Deutschland AG

Weiler, Dr. Axel
Franz Haniel & Cie. GmbH

Zügel, Dr. Johannes LL.M.
EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Nachhaltige Unternehmensführung

Bassen, Prof. Dr. Alexander
Universität Hamburg

Brandt, Christopher
Climate Concept Foundation

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

Bukenberger, Klaus M.
Corporate Governance Consulting GmbH

Ganse, Joachim
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Grüniger, Prof. Dr. Stephan
HTWG Konstanz

Günther, Prof. Dr. Edeltraud
TU Dresden

Günther, Klaus
Günther GmbH & Co. KG

Habisch, Prof. Dr. André
Katholische Universität Eichstätt Ingolstadt

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

von Hauenschild, Caspar
Transparency International Deutschland e.V.

Helmchen, Constanze
Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)

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

Jastrob, Olaf
International Manager Association (IMA)

Jostmann, Dr. Thomas
Evonik Industries AG

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

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

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

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

Rabe von Pappenheim, Jörg,
Datev e.G.

Ruter, WP StB Rudolf X.

Scheel, Dr. Kurt Christian
econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.

Scheunemann, Wolfgang
dokeo GmbH

Schwalbach, Prof. Dr. Joachim
Humboldt Universität zu Berlin

Schweizer, Rosely, Dr. August
Oetker KG

Smend, Dr. Axel,
Deutsche Agentur für Aufsichtsräte GmbH

Sommer, Florian
Union Investment Privatfonds GmbH

Streubig, Andreas
Otto GmbH & Co. KG

Suchanek, Prof. Dr. Andreas,
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Ökonomie im Gesundheitswesen

Bazan, Markus
BAZAN Berater im Gesundheitswesen

Baum, Sebastian
Universitätsklinik Köln

Becker, Gerhard
Klinikum Darmstadt GmbH

Billert, Dr. Martin
Josephs-Hospital Warendorf

Defren, Horst
Kliniken Essen-Mitte Knappschaft gGmbH

Fließ, Prof. Dr. Sabine
Fernuniversität Hagen

Große-Kracht, Martin
ATEGRIS GmbH

Klein, Ricarda
VPU Deutschland e.V.

Klimpe, RA Detlef
Leinen & Derichs Anwaltssozietät

Kuntz, Prof. Dr. Ludwig
Universität zu Köln

Mehnert, Dorothy
Kassenärztliche Bundesvereinigung

Metzger, Dr. Georg
Siemens AG

Moos, Prof. Dr. Gabriele
FH Koblenz

Ostwald, Gerhard F.
Unternehmensberatung im Gesundheitswesen

Pauletzki, Prof. Dr. Jürgen

Petri, Dr. Michael
Dr. Petri Hospital Consulting GmbH

Polgar, Dr. Robert
Diakoniekrankenhaus Halle

Röhrig, Dr. Richard
Stiftung Alice-Hospital vom Roten Kreuz zu Darmstadt

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

Schillhorn, Dr. Kerrin
Mütze Korsch Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Schmitz, Dr. Ralf Michael
Klinikum Stuttgart

Schmitz, Prof. Dr. Harald
HCMI GmbH

Schröder, Regina Wencke Dr.
Universität Bozen/I

Schwillk, PD Dr. Bernhard
Märkische Kliniken GmbH

Stein, Martin
Hospitalvereinigung St. Marien GmbH

Warweg, Sebastian
C3 Kliniken Holding GmbH

Wittler, Andreas
NRW Bank

Wollert, Michael
Deloitte & Touche GmbH WPG

Organisation

Becker, Ludger
Bayer AG

Denoke, Georg
Linde AG

Ebers, Prof. Dr. Mark
Universität zu Köln

Frost, Prof. Dr. Jetta
Universität Hamburg

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

Hädrich, Volker
Deutsche Bahn AG

Heppner, Dr. Karsten
Deutsche Telekom AG

Michels, Thomas
AXA Krankenversicherung AG

Pernkopf, Andrea
Deutsche Lufthansa AG

Pfützinger, Jens
Volkswagen AG

Ritter, Martin
Deutsche Bahn AG

Schwarz, Dr. Karsten
Deutsche Post DHL

Senghas, Otto
IBM Deutschland Management & Business Support GmbH

Stöber, Harald

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

Suske, Wolfgang
Siemens plc

Vetter, Dr. Thomas
SAP AG

Zorbach, Reiner
Allianz Deutschland AG

Personalmanagement

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

Becker, Prof. Dr. Manfred
Universität Halle-Wittenberg

Conrad, Prof. Dr. Peter
Universität Hamburg

Doyé, Prof. Dr. Thomas
Hochschule Ingolstadt

Hoffmann, Joachim
BMW AG

Hummel, Prof. Dr. Thomas R.
FH Fulda

Lang, Prof. Dr. Rainhardt
TU Chemnitz

Löhr, Dr. Albrecht
Commerzbank AG

Mandewirth, Dr. Sven Oliver
Droege & Comp. GmbH

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

Rautenberg, Markus
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH

Singer, Joachim
SAP Deutschland AG & Co. KG

Speck, Dr. Peter
Festo AG & Co. KG

Uehlin, Hans-Peter
Landesbank Baden-Württemberg

Wagner, Prof. Dr. Dieter
Universität Potsdam

Westedt, Volker
DB Mobility Logistics AG

Regulierung

Abegg, Peter
Deutsche Bahn AG

Bergmann, Dr. Jörg
Open Grid Europe GmbH

Beyer, Dr. Sven
KPMG AG WPG

Brunekreeft, Prof. Dr. Gert
Jacobs University Bremen

Fetzer, PD Dr. Thomas
Universität Mannheim

Franz, Dr. Oliver
RWE AG

Freier, Sebastian
Thüga AG

Friedl, Prof. Dr. Gunther
TU München

Hachmeister, Prof. Dr. Dirk
Universität Hohenheim

Hadré, Stefan
Vattenfall Europe Netzservice GmbH

Kopf, Wolfgang
Deutsche Telekom AG

Krancke, Dr. Jan
Deutsche Telekom AG

Kretschmer, Prof. Dr. Tobias
Universität München

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

Maschke, Walter
Deutsche Post AG

Meyne, Dr. Ilka
Deutsche Post AG

Miram, Frank
Deutsche Bahn AG

Müller, Christoph
EnBW Trading GmbH

Pedell, Prof. Dr. Burkhard
Universität Stuttgart

Schäffner, Dr. Daniel
Open Grid Europe GmbH

Shared Services

Bauß, Joachim
Deutsche Telekom AG

Braun, Tamara
SAP AG

Darscheid, Thomas
Bayer Business Services GmbH

Dombusch, Dr. Daniel
BASF SE

Durst, Mareike
MAN SE

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

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

Gutsche, Felix
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH
& Co. KG

Kajüter, Prof. Dr. Peter
Universität Münster

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

Laux, Thomas
Merck Shared Services Europe GmbH

Lueg, Kai-Eberhard
Siemens AG

Möbblang, Dr. Angelo
Fresenius Medical Care North America

Multerer, Dr. Christian
SAP AG

Musiolik, Wolfgang
Daimler AG

Rasper, Peter
SAP AG

Röder, Stefan
School of Management and Innovation,
Steinbeis Hochschule

Sánchez, Javier
ThyssenKrupp Business Services GmbH

Schwemmlé, Edgar
TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH
& Co. KG

Steuernagel, Martin
Deutsche Lufthansa AG

Troßbach, Stefan
Bertelsmann AG

Vollmer, Dr. Marcell
SAP AG

Vormholt, Andre
Daimler AG

Steuern

Baumgärtel, Dr. Martina
Allianz SE

Blumenberg, Dr. Jens
Linklaters LLP

Brödel, Michael
Metro AG

Cazzonelli, Dieter
Deutsche Telekom AG

Esterer, Fritz
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft

Förster, Prof. Dr. Guido Walter
Universität Düsseldorf

Haib, StB Dr. Ulrich
PricewaterhouseCoopers AG WPG

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

Jonas, Bernd
ThyssenKrupp AG

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

Koths, Dr. Daniel
WTS AG Steuerberatungsgesellschaft

Kröner, Dr. Michael
Deutsche Bank AG

Montag, Heinrich
E.ON AG

Rödter, Prof. Dr. Thomas
Flick Gocke Schaumburg

Scheffler, Prof. Dr. Wolfram
Universität Erlangen-Nürnberg

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

Schmidt-Fehrenbacher, Volker
Vodafone Holding GmbH

Spengel, Prof. Dr. Christoph
Universität Mannheim

Watrin, StB Prof. Dr. Christoph
Universität Münster

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Bluhm, Dr. Christian
FMS Wertmanagement AöR

Börner, Prof. Dr. Christoph J.
Universität Düsseldorf

Boße, Werner
Stadtsparkasse Düsseldorf

Brettschneider, Holger
Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG

Ecke, Dr. Matthias
SEB AG

Elsas, Prof. Dr. Ralf
Universität München

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

Friedl, Prof. Dr. Gunther
TU München

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

Groß, Thomas
WestLB AG

Hagen, Paul
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

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

Hintze, Dr. Stefan
Bayerische Landesbank

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

Knippschild, Dr. Martin
DZ BANK AG

Krob, Bernhard
Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.

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

Merz, Albrecht
DZ BANK AG

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

Ortner, Reinhard
Erste Group Bank AG

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

Pfingsten, Prof. Dr. Andreas
Universität Münster

Ricken, Dr. Christian
Deutsche Bank AG

Rudolph, Prof. Dr. Bernd
Universität München

Strutz, Dr. Eric
Commerzbank AG

Wahrenburg, Prof. Dr. Mark
Universität Frankfurt/Main

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

Unternehmensführung

Arnoldussen, Dr. Ludger
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG

Höhn, Manfred
Holopack Verpackungstechnik GmbH

Jungwirth, Prof. Dr. Carola
Universität Passau

Kaiser, Prof. Dr. Stephan
Universität der Bundeswehr München

Kastner, Rudolf
EGT AG

Komp, Peter
Ernstmeier GmbH & Co Verwaltungs KG

Krcmar, Prof. Dr. Helmut
TU München

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

Motte, Frank
Motte Consult AG

Oelert, Dr. Jochen
ThyssenKrupp Accessibility Holding GmbH

Oleownik, Dr. Sven
Deloitte & Touche Corporate Finance GmbH

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

Rudolph, Prof. Dr. Bernd
Universität München

Trux, Dr. Walter R.
Erbato GmbH

Volk, Dr. Gerrit
Bundesnetzagentur

Waldraff, Prof. Dr. Andreas
Unternehmensberatung und Unternehmensführung GmbH

Weber, Rudolf
Kaba Management + Consulting AG

Welge, Prof. Dr. Martin K.
Universität Dortmund

Weller von Ahlefeld, Dr. Christian,
Loyalty Partner GmbH

Winter, Prof. Dr. Stefan
Ruhr-Universität Bochum

Wittmann, Peter
Saphir Kompetenz GmbH

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

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Düsedau, Dr. Dieter
McKinsey & Company, Inc.

Eckhardt, Dr. Axel
Montagu Private Equity

Frank, Dr. Stefan
Deutsche Bank AG

Frankenberg, Dr. Peter
E.ON Ruhrgas AG

Gerybadze, Prof. Dr. Alexander
Universität Hohenheim

Glaum, Prof. Dr. Martin
Universität Gießen

Hanen, Dr. Georg
Bosch Rexroth AG

Hergenröther, Alexa
K+S AG

Hommel, Prof. Ph.D. Ulrich
EBS European School of Management

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

Jung, Dr. Helga
Allianz SE

Kiel-Dixon, Ursula
ThyssenKrupp Academy GmbH

Knapp, Pamela
GfK SE

Krämer, Dr. Konstantin
SGL Carbon SE

Liedl, Dr. Reinhard
Steria Mummert Consulting AG

Lindenberg, Frank
Daimler AG

Moscho, Dr. Alexander
Bayer AG

Radon, Renate
Capgemini Deutschland GmbH

Reiners, Hans Walther
BASF SE

Retzlaff, Thomas Henry
Mithril GmbH

Satzger, Prof. Dr. Gerhard
IBM Deutschland GmbH

Schmidt, Dr. Yorck
Lenze SE

Scholich, WP StB Martin
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Mitglieder der Arbeitskreise

Stand 04/2011

Seiler, Wolfram
Siemens AG

Sobottka, Ralf
RAILONE GmbH

Thomaschewski, Prof. Dr. Dieter
FH Ludwigshafen

Völker, Harald
TRUMPF GmbH & Co. KG

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Baur, Dr. Wolfgang
Schuler AG

Cappell, Jürgen
Pfleiderer Holzwerkstoffe GmbH &
Co. KG

Feichtmair, Prof. Dr. Sebastian
Berufsakademie Lörrach

Grassinger, Simon
Adolf Föhl GmbH & Co. KG

Günther, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Gutekunst, Alfred
Rudolf Wöhrl AG

Hentschel, Norbert
Miltenyi Biotec GmbH

Honold, Prof. Dr. Dirk
Hochschule Nürnberg

Jacoby, Ralph
Jacoby & Cie. AG

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

Pfizenmayer, Ralf
Ebner Stolz Mönning Bachem Unter-
nehmensberatung GmbH

Schomaker, Martin
R. Stahl AG

Tiedemann, Dr. Rüdiger
Tiedemann Consulting

Unzeitig, Eduard
DSK Leasing GmbH & Co. KG

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

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

Präsidium

Professor Dr. Theo Siegert

Professor Dr. Bernhard Pellens

Geschäftsführung

Dr. Maria Engels

Dr. Simone Bender

Geschäftsstelle

Bunzlauer Str. 1, 50858 Köln

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

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

sg@schmalenbach.org

www.schmalenbach.org