

Jahresbericht 2012



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

Praxis

Dialog

Wissenschaft



Jahresbericht 2012

	Seite
An unsere Mitglieder	4
Schmalenbach-Tagung 2012	8
66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag	13
Fachprogramm der Arbeitskreise	18
Vorschau auf den 67. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag	20
Fachveranstaltungen	21
Arbeitskreise	26
Publikationen	40
Nachwuchsförderung	42
Internes	44
Gremien	46
Mitglieder der Arbeitskreise	48

An unsere Mitglieder



Stefan Krause

Bernhard Pellens

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

uns eint in der Schmalenbach-Gesellschaft das Ziel, ökonomisches Wissen zu teilen und damit zu mehren. Unser herzlicher Dank gilt daher allen, die durch ihre Mitgliedschaft den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis unter dem Dach der Schmalenbach-Gesellschaft möglich machen und sich aktiv daran beteiligen.

2012 war geprägt durch eine wichtige Gremienentscheidung: Zum 1. Mai gab Professor Dr. Theo Siegert, Geschäftsführender Gesellschafter der de Haen-Carstanjen & Söhne, den Staffelnstab des Präsidenten an Stefan Krause weiter. Es ist uns ein besonderes Anliegen, Theo Siegert für sein gleichermaßen überzeugtes und überzeugendes Engagement in 15 Jahren im Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft, davon zehn Jahre als Schatzmeister und fünf Jahre als Präsident, sehr herzlich zu danken. Wir freuen uns sehr, dass er uns als Vorsitzender des Vorstands der Schmalenbach-Stiftung nach wie vor eng verbunden ist. Zudem ist er mit Blick auf die Schmalenbach-Stipendien ein Vorbild für die in Deutschland noch viel zu wenig entwickelte Kultur des persönlichen Mäzenatentums – hierfür gebührt Theo Siegert besonderer Dank! Sein herausragendes Wirken für die Anliegen von Schmalenbach-Gesellschaft und Schmalenbach-Stiftung hat der Vorstand mit einem Festkolloquium zu ‚Finanzwirtschaft und Unternehmensführung‘ am 6. Juni 2012 in München gewürdigt.

Die Tagungen und Kongresse der Schmalenbach-Gesellschaft sind in 2012 auf eine hervorragende Resonanz gestoßen. So führte der 66. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag 450 Interessierte nach Düsseldorf, um die breite Palette bedeutender Fragen bei „Mergers & Acquisitions“ zu diskutieren, die unabhängig von dem Auf und Ab der Transaktionswellen bestehen.

An unsere Mitglieder

Und auch die Schmalenbach-Tagung 2012 erreichte zu dem hochaktuellen Thema ‚Fremdkapital – Rating, Kapitalmarkt und Finanzierungsstrategien‘ mit hochkarätig besetzten Referaten und intensiven Diskussionen über 350 Gäste.

Ein weiteres Aushängeschild sind die derzeit 25 Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft, in denen in 2012 über 550 Vertreter aus Wissenschaft und Praxis intensiv aktuelle betriebswirtschaftliche Fragestellungen diskutiert und gemeinsam tragfähige Lösungen erarbeitet haben. Eigenständige Symposien, öffentliche Arbeitskreissitzungen sowie Publikationen zeugen von der Produktivität dieser übergreifenden Zusammenarbeit.

Ihrer Rolle als Mittler ökonomischen Wissens wird die Schmalenbach-Gesellschaft schließlich durch die Herausgabe der zfbf und sbr gerecht, die sich monatlich mit sorgfältig auf Qualität geprüften Abhandlungen bereits renommierter wie auch junger Wissenschaftler über die neuesten Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie mit Berichten kompetenter Wirtschaftspraktiker zu aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen an die interessierte allgemeine Öffentlichkeit richten. Unsere besondere Anerkennung gilt Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser, der in den letzten 15 Jahren als Schriftleiter dafür Sorge getragen hat, dass zfbf und sbr ungebrochen zu den führenden betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften im deutschsprachigen Raum zählen und ihr Adressatenkreis weit über den Mitgliederbestand der Schmalenbach-Gesellschaft hinaus geht. Zum Jahreswechsel hat er die Schriftleitung an Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer übergeben. Auch ihm sprechen wir unseren Dank für die Übernahme dieser anspruchsvollen Aufgabe aus.

Für 2013 wurden bereits wichtige Weichen gestellt. Wir möchten dazu beitragen, dass die Schmalenbach-Gesellschaft

in der Öffentlichkeit noch stärker als Kompetenzzentrum zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wahrgenommen wird. Hierzu sollen u.a. vermehrt Arbeitskreise zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ins Leben gerufen werden. Unseren Fokus richten wir daneben auf künftige Mitgliedergenerationen, also Studierende, Doktoranden und Young Professionals, die wir durch spezielle Angebote schon frühzeitig für die Gesellschaft interessieren und gewinnen wollen. Zu unserer Motivation für das Engagement in der Schmalenbach-Gesellschaft und die Ziele, die wir uns für unsere Präsidentschaft vorgenommen haben, haben wir in einem - auf den folgenden Seiten wiedergegebenen - Gespräch ausführlich Stellung bezogen.

Allen Mitgliedern, die uns bei unserer Arbeit unterstützt haben, sprechen wir auf diesem Weg – zugleich im Namen unserer Vorstandskollegen – nochmals unseren sehr herzlichen Dank aus. Wir freuen uns auf die Fortsetzung und Intensivierung des Dialogs von Wissenschaft und Praxis.

Mit den besten Grüßen

Ihre



Stefan Krause
- Präsident -



Prof. Dr. Bernhard Pellens
- Vizepräsident -

An unsere Mitglieder

Im Mai 2012 wählten die Mitglieder des Vorstands Stefan Krause zum neuen Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft. Er tritt die Nachfolge von Theo Siegert an, der nach fünf Jahren turnusgemäß aus dem Präsidentenamts ausgeschieden war. Im Amt des Vizepräsidenten steht ihm Bernhard Pellens zur Seite.



Warum engagieren Sie sich in der Schmalenbach-Gesellschaft?

Krause:

Bereits vor vielen Jahren habe ich mich gezielt für ein Engagement bei der Schmalenbach-Gesellschaft entschieden. Was ich hier sehr schätze und nutze, ist der direkte Austausch sowohl mit den Wissenschaftsvertretern der Hochschulen als auch mit Unternehmensvertretern verschiedenster Branchen. Unter dem Dach der Schmalenbach-Gesellschaft versammeln sich heute über 1700 Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis. Eine solche Konzentration hochkarätiger Gesprächspartner, mit welchen man aktuelle, wissenschaftlich und praktisch orientierte Themen auf „Augenhöhe“ diskutieren kann, ist auch im internationalen Vergleich einzigartig.

Pellens:

Die Schmalenbach-Gesellschaft ist eine international einzigartige Kommunikationsplattform zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie bietet allen Wissenschaftlern die Möglichkeit, ihre Forschungsprojekte von hochkarätigen Unternehmensvertretern auf Praxisrelevanz hin überprüfen zu lassen und zusätzlich wertvolle Anregungen für praxisrelevante Forschungsfragen zu bekommen. Mir ist dieser kritische Dialog zwischen Theorie und Praxis gerade in diesen Zeiten, in denen beide Gruppen sich voneinander zu entfernen drohen, besonders wichtig. Er ist von grundlegender Bedeutung und seit langem auch ein Wettbewerbsvorteil für den deutschen Wirtschaftsstandort.

Warum hat das Anliegen der Schmalenbach-Gesellschaft auch nach 80 Jahren noch nichts an seiner Aktualität verloren?

Krause:

Eugen Schmalenbach ging es stets darum, eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen. Beide Seiten sollten nicht in ihrem Elfenbeinturm verharren, sondern die Möglichkeit erhalten, ihre Positionen in einem aktiven Diskurs zu überprüfen, zu adjustieren und schließlich auch auf konkrete Praxistauglichkeit zu testen. Diese Notwendigkeit eines „Reality checks“ ist auch nach 80 Jahren unverändert gegeben und für beide Seiten ein Bedürfnis. Ich finde sogar, dass dieser Austausch heute umso wichtiger wird, da Theorien viel komplizierter strukturiert und demzufolge nicht auf den ersten Blick nachvollziehbar, sondern erläuterungsbedürftig sind.

Nehmen Sie unsere aktuelle Wirtschaftskrise als Beispiel: Alle wollen das Beste und trotzdem erleben wir täglich einen Spagat zwischen Theorie und Praxis. Viele Umsetzungsbemühungen scheitern daran, dass die zugrunde liegende Theorie von den betroffenen Marktteilnehmern entweder nicht verstanden, akzeptiert oder nicht in eine adäquate praxistaugliche Form gebracht werden konnte. Je besser der Austausch zwischen Theorie und Praxis funktioniert, desto störungsfreier kann eine gemeinsame Lösung gefunden und implementiert werden. Vor diesem Hintergrund leistet die Schmalenbach-Gesellschaft seit Jahrzehnten einen hervorragenden Beitrag, indem sie eine einzigartige Plattform zur Verfügung stellt, die von führenden Köpfen der Wirtschaft und Politik zum Austausch genutzt wird.

Pellens:

Die Betriebswirtschaftslehre ist unverändert eine anwendungsorientierte Wissenschaft, deren Erfolg vom Erfahrungsaustausch zwischen Theorie und Praxis lebt. Dennoch ist auf der einen Seite zu erkennen, dass die Unternehmensführung u.a. aufgrund der Globalisierung komplexer und schnelllebiger geworden ist. Auf der anderen Seite hat die Wirtschaftswissenschaft in den letzten Jahren immer feingliedrigere Forschungsansätze entwickelt und -ergebnisse erzielt. Insofern sollten beide Seiten wieder verstärkt aufeinander zugehen. Insbesondere die Wissenschaftler sollten sich die Frage der praktischen Relevanz ihrer Forschungsfragen



An unsere Mitglieder

wieder verstärkt stellen. Auf der anderen Seite sollten sich aber auch die Praktiker die Zeit nehmen, aktuelle Forschungsergebnisse zu verifizieren und auf ihre praktische Verwertbarkeit hin zu überprüfen.

Welche Themenschwerpunkte wollen Sie während Ihrer Präsidentschaft setzen?

Krause:

Professor Siegert, mein Vorgänger im Amt des Präsidenten, hat mich gebeten, für dieses Amt zu kandidieren. An dieser Stelle möchte ich ihm nochmals ausdrücklich für seine langjährige Präsidentschaft und seine geleistete Arbeit danken.



Wer Theo Siegert persönlich kennt, weiß, dass er mich nicht ohne Hintergedanken vorgeschlagen hat. In meiner bisherigen Laufbahn habe ich Führungserfahrung mit Neustrukturierungen und Change-Managementprozessen in unterschiedlichen Branchen, sowohl auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene gewinnen können. Diese Erfahrung

möchte ich während meiner Präsidentschaft einsetzen, um die Gesellschaft weiter voran zu bringen. Die Schmalenbach-Gesellschaft hat in ihrer 80jährigen Geschichte immer wieder gezeigt, dass sie die Fähigkeit besitzt, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Wir werden uns in den kommenden Jahren auf die Stärkung des Markenimages und eine stärkere Öffentlichkeitspräsenz konzentrieren. Ebenfalls im Fokus stehen künftige Mitgliedergenerationen, also Studenten, Doktoranden und Young Professionals. Durch spezielle Angebote möchten wir diese Zielgruppen bereits frühzeitig für die Schmalenbach-Gesellschaft interessieren und gewinnen.

Pellens:

Wir möchten vermehrt Arbeitskreise zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ins Leben rufen. Hier sollen dann kurzfristig im kritischen Dialog Lösungsvorschläge erarbeitet und veröffentlicht werden, die die Unternehmensführung effizienter gestalten. Darüber hinaus wollen wir uns noch stärker bei den vielfältigen anstehenden Regulierungsbemühungen der nationalen und EU-Gesetzgeber z.B. bei Corporate Governance-Fragestellungen bzw. Marktregulierungen einbringen und hier das umfangreiche Know-how der Mitglieder stärker bündeln.

Wo sehen Sie die Schmalenbach-Gesellschaft in fünf Jahren?

Krause:

Mit der Umsetzung des Strategiekonzeptes möchten wir sicherstellen, dass die Schmalenbach-Gesellschaft auch für die Zukunft gut aufgestellt ist und verstärkt als führende, kompetente und aktive Diskussionsplattform auch in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dies ist kein Automatismus, sondern an dieser Poleposition müssen wir weiter arbeiten. Zeitgleich werden wir darauf achten, dass die „Mission Schmalenbachs“ als Oberziel der Gesellschaft nicht verloren geht und sich unsere langjährigen Mitglieder auch weiterhin mit ihr identifizieren können.

Pellens:

Wir werden uns bemühen, dass sich verstärkt auch junge Wissenschaftler und Praktiker in der Schmalenbach-Gesellschaft engagieren, um so die Mitgliederbasis deutlich zu erweitern. Vor dem Hintergrund der aktuellen Anreizstrukturen an den Hochschulen und in den Unternehmen wird dies eine Herausforderung sein. Die Internationalisierung unserer Gesellschaft durch Zusammenarbeit und Austausch mit vergleichbaren ausländischen Institutionen wird uns beschäftigen. Darüber hinaus wollen wir dazu beitragen, dass die Gesellschaft in der Öffentlichkeit noch stärker als Kompetenzzentrum zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wahrgenommen wird.



Stefan Krause ist Mitglied des Vorstands und des Group Executive Committee der Deutsche Bank AG seit 2008. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg sammelte er 1986/87 erste Berufserfahrungen in seinem Geburtsland Kolumbien. Von 1987 bis 2008 war er in verschiedenen leitenden Positionen bei der BMW Group in Deutschland und den USA tätig und wurde 2002 in den Vorstand berufen. Dem Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft gehört Stefan Krause seit 2004 an.



Prof. Dr. 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.

Schmalenbach-Tagung 2012

Fremdkapital – Rating, Kapitalmarkt, Finanzierungsstrategien

Die Schmalenbach-Tagung 2012 führte 320 betriebswirtschaftliche Fachvertreter aus Wissenschaft und Praxis nach Köln, die über bedeutende fremdkapitalbezogene Themen, insbesondere über Wechselwirkungen zwischen Rating bzw. Ratingagenturen und dem Kapitalmarkt sowie die Entwicklung von Finanzierungsstrategien in der Zeit nach der Krise und vor dem Hintergrund bestehender Regulierungsbemühungen, diskutierten.

Der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft, Professor Dr. Theo Siegert, machte die besondere Relevanz der Themen deutlich, indem er zunächst aktuelle Entwicklungen am Kapitalmarkt skizzierte:



Theo Siegert

Stetige Bilanzausweitungen der Zentralbanken in Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise und ein damit einhergehender flacher Verlauf der Zinsstrukturkurve führen dazu, dass negative risikobereinigte Realrenditen in Deutschland und in den USA beobachtet werden können. Staatsanleihen von Staaten mit guter Bonität liefern eine historisch niedrige Rendite, während Staaten schlechter Bonität mit hohen Nominalzinsen zu kämpfen haben.

Obwohl insbesondere bei US-amerikanischen Investoren wieder eine positivere Einstellung gegenüber Europa zu vernehmen und eine Kreditklemme in Deutschland bislang ausgeblieben sei, seien aufgrund eines weltweit geringeren Kreditwachstums im Vergleich zum Wachstum des Bruttosozialprodukts eine zu optimistische Einstellung fehl am Platz und alternative Finanzierungsstrategien von Unternehmen abseits der Kreditfinanzierung über Banken nach wie vor von großer Bedeutung.

Fremdfinanzierung und ihre Kosten

- Prof. Dr. Dr. Andreas Löffler
Lehrstuhl für Bank- und Finanzwirtschaft,
Freie Universität Berlin

Professor Dr. Dr. Andreas Löffler stellte in seinem Vortrag die unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen von Modelltheoretikern und Praktikern im Umgang mit finanzwirtschaftlichen Modellen vor und erläuterte mögliche Begründungsansätze und Konsequenzen. Dabei kam er zu dem Ergebnis, dass die verschiedenen methodischen Ansätze von Praktikern und Theoretikern zu Kommunikationsproblemen führen und die Praxis nur dann von der Theorie profitieren könne, wenn sich die Theoretiker den konkreten praktischen



Andreas Löffler

Problemen annehmen. Problematisch sei, dass Hochschullehrer einerseits keine Anreize haben, sich von ihren methodischen Ansätzen abzuwenden und dieses auch nicht beabsichtigen, andererseits hierzu aber auch aufgrund vertraglicher Strukturen und Publikationsdrucks nicht in der Lage seien. Eine Verbesserung ließe sich – so Andreas Löffler – nur durch eine stärkere Verzahnung der Grundlagenforschung mit der Industrie erreichen, wie es beispielsweise im medizinischen oder ingenieurwissenschaftlichen Bereich Usus sei.

Bedeutung von Kapitalstruktur und Rating für einen globalen Pharma- und Diagnostik-Konzern

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

Dr. Alan Hippe erläuterte die Herausforderungen eines globalen Pharma- und Diagnostik-Konzerns im Hinblick auf eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit und eine möglichst große finanzielle Flexibilität.

Um den gewachsenen Herausforderungen zu begegnen, sei die Branche laut Alan Hippe in eine Konsolidierungsphase eingetreten, die sich durch eine erhöhte Anzahl an Akquisitionen, Fusionen und Spin-Offs auszeichnete.



Alan Hippe

Während einige Unternehmen ein möglichst starkes M&A-Wachstum zum Ziel hatten, habe Roche nur selektiv akquiriert, was vor allem in der Erkenntnis begründet sei, dass die F&E-Produktivität mit der Größe des zu akquirierenden Unternehmens und einer steigenden Anzahl an Akquisitionen sinke. Finanziert wurde dies u.a. durch den Verkauf von Unternehmensbereichen, die nicht zum

Kerngeschäft gehörten. Um eine optimale finanzielle Flexibilität zu erlangen, sei es laut Alan Hippe naheliegend gewesen, das Unternehmen in 2006 raten zu lassen, da Roche als Unternehmen in Familienbesitz gewisse Einschränkungen in der Finanzierung mit Eigenkapital habe.

Alan Hippe arbeitete heraus, dass F&E stets zu Volatilität im Geschäft führe und Ratings die finanzielle Flexibilität von Unternehmen erhöhe. Target Ratings seien sinnvoll, da eine bessere Preissetzung für Schuldtitel möglich sei und Investoren die zusätzliche Transparenz schätzen. Davon abgesehen fördere ein Target Rating die finanzielle Disziplin der Unternehmensführung, auch wenn temporäre Abweichungen durch bedeutende strategische Entscheidungen möglich seien. Die Analyse der Ratings von Geschäftspartnern, denen ein Unternehmen Liquidität anvertraue, führe zu einer neuen Perspektive für das Risikomanagement im Treasury und trägt dazu bei, das finanzielle Risiko zu begrenzen.

Primäre und sekundäre Kosten der Bankenregulierung

- Dr. Theodor Weimer
Sprecher des Vorstands,
HypoVereinsbank

Dr. Theodor Weimer befasste sich mit den primären und sekundären Kosten der Bankenregulierung. Hierbei bettete Theodor Weimer zunächst die aktuellen Bestrebungen zu einer stärkeren

Regulierung des Finanzsektors in die jüngsten finanz- und realwirtschaftlichen Entwicklungen ein und machte deutlich, dass viele der aktuellen Geschehnisse mit der klassischen ökonomischen Modelltheorie nicht erklärbar seien.

Für die Banken entstehen primäre Kosten beispielsweise durch die hierzulande im Jahr 2010 eingeführte Bankenabgabe, mit der die Bundesregierung dem systemischen Risiko des Kredit- und Handelsgeschäfts des Finanzsektors begegnen will. Des Weiteren sorgen strengere regulatorische Vorgaben aufgrund der damit verbundenen Ausweitung der Compliance- und Risikomanagementabteilungen sowie interner Audits für steigende Personal- und Sachkosten. Als nachgelagerte Effekte der aktuellen Regulierungsvorhaben nannte Theodor Weimer zum einen ein massives Aufblähen des nicht regulierten Schattenbankensystems. Zum anderen trafe der Gesetzgeber mit den Regelungen nicht nur den Finanzsektor, sondern durch die langfristig geschwächte Wettbewerbsfähigkeit deutscher Banken beispielsweise auch den von der klassischen Bankenfinanzierung



Theodor Weimer

stark abhängigen Mittelstand oder das margenschwache Kommunalfinanzierungsgeschäft, aus dem sich Finanzinstitute mehr und mehr zurückziehen dürften. Theodor Weimer appellierte vor diesem Hintergrund an die Vertreter aus Wissenschaft und Praxis, sich intensiver als bislang in die Diskussion zu dem Thema der Bankenregulierung einzubringen, um Mittel und Wege für zielgerichtete Regulierungsansätze zu finden.

Unternehmenstresury in der Finanzmarktkrise

- Hans-Jörg Mast
Leiter Treasury und Finanzierung, CLAAS KGaA mbH

In seinem Vortrag erläuterte Hans-Jörg Mast die Herausforderungen eines international agierenden mittelständischen Unter-

Schmalenbach-Tagung 2012

nehmens im Hinblick auf das Unternehmenstresury, die fortwährenden europäischen Regulierungsbemühungen sowie die Beurteilung von Kontrahentenqualität und Kapitalmarktfähigkeit des Unternehmens.



Hans-Jörg Mast

Mast erläuterte, dass Finanz- und Liquiditätscontrolling im Zuge der Krise an Bedeutung gewonnen hat. Cash werde vermehrt als Schutz vor volatilitätsgetriebenen Deflationseffekten bzw. vor unbekanntem Risiken verwendet und sei in diesem Zusammenhang als neue Assetklasse zu verstehen. Zudem sei eine kurzfristige Kapitalaufnahme am Commercial Paper Markt seit 2008 nicht mehr wie zuvor möglich, was am massiven Rückgang des Marktvolumens zu erkennen sei. Stattdessen mussten Unternehmen vermehrt, unabhängig von der Preissetzung, mit der Vergabe von langfristigen Anleihen auf den Kapitalmarkt zurückgreifen. Die neu entstandene Cash-Position, die als rendite- bzw. liquidationsrobuste Kasse definiert werden könne, diene dem Unternehmen als positives Signal gegenüber anderen Marktteilnehmern und als Krisenreaktionsinstrument. Die Aufgabe des Treasury liege laut Hans-Jörg Mast daher weniger darin, diese Kasse zu reduzieren, als mithilfe von Verbesserungen im internen Rechnungswesen und in der Liquiditätsplanung für eine effiziente Kassenhaltung im Rahmen des Geschäftsprozesses zu sorgen.

Die voranschreitenden Regulierungsbemühungen führen dazu, dass künftig durch ungesicherte unternehmerische Risiken tendenziell eine höhere EK-Quote vorzuhalten sei. Die Disintermediation führe darüber hinaus zu einem höheren Anteil an gezogenen Linien mit längerer Duration, wodurch Ratingorientierung und Finanzkommunikation stärker in den Fokus von „non-frequent-borrowers“ fallen. Eine Marktinfrastruktur des Kreditkapitalmark-

tes – so Hans-Jörg Mast Fazit – sei für große Midcaps noch nicht ausreichend entwickelt, habe jedoch großes Potenzial.

Verschärfung der Aufsicht und Regulierung von Rating-Agenturen

• Torsten Hinrichs

Managing Director, Regional Head Northern Europe and Emerging Markets,
Standard & Poor's Credit Market Services Europe Limited
(Niederlassung Deutschland)

Torsten Hinrichs befasste sich im Rahmen seines Vortrags mit den Vorschlägen der Europäischen Kommission zur stärkeren Regulierung von Rating-Agenturen. Er zeigte hierbei auf, dass Standard & Poor's Rating Services (S&P) einige der Reformvorschläge befürwortet, da diese zu einer Qualitätsverbesserung, größeren Unabhängigkeit sowie stärkeren Transparenz von Ratings führten und somit das Vertrauen des Marktes in die Bonitätsbeurteilungen von Emittenten seitens der Rating-Agenturen stärkten. Allerdings machte Torsten Hinrichs deutlich, dass sein Haus einigen der Vorschläge äußerst kritisch gegenüberstehe, da diese nach seiner Auffassung gegenteilige Effekte bewirken dürften, die schädliche Folgen für Investoren und den europäischen Kapitalmarkt implizieren. So sei das angestrebte Rotationssystem, das den regelmäßigen Wechsel von Emittent und ratender Agentur vorsieht, in Augen von Torsten Hinrichs nicht praktikabel, da die Qualität und die Stabilität von Ratings unterminiert werde. Somit werde durch eine gestiegene Volatilität in den Ratings in der Folge der Zugang europäischer Unternehmen zu den globalen Kapitalmärkten erschwert. In diesem Kontext verwies Torsten Hinrichs darauf, dass verantwortliche Analysten schon heute regelmäßig von der Agentur ausgetauscht würden, um eine Unabhängigkeit von Ratersteller und Emittent zu gewährleisten. Ebenso sieht Torsten Hinrichs in der Einführung eines EU-weiten zivilrechtlichen Haftungsstandards für registrierte Ratinggesellschaften das Risiko einer größeren Abhängigkeit der Investoren von Ratings und einer künstlichen Herabsetzung von letzteren. Darüber hinaus sei es nicht sinnvoll über einen Eingriff in die Ratingkriterien und -methoden regulatorischen Einfluss auszuüben, da dies die Unabhängigkeit europäischer Ratings beschädige und erstellte Ratings durch die Reduktion der Methodenvielfalt mit einer Art „Prüfsiegel“ versee, welches die Abhängigkeit und das blinde Vertrauen des Kapitalmarktes in Bezug auf Ratingeinschätzungen erhöhe. Das diskutierte Ratingverbot für Agenturen, die zu mindestens fünf Prozent gemeinsame Anteilseigner ausweisen, findet von Seiten

seines Hauses aufgrund der zu erwartenden Unterbrechung in der Ratingabdeckung ebenso wenig Zuspruch. Vielmehr hält Hinrichs zur angestrebten Erhöhung der Transparenz die Offenlegung von Großaktionären, deren Anteil bei fünf Prozent und mehr liegt, für geeignet.

In seinem Resümee verwies Torsten Hinrichs auf die Stellungnahmen von DAI, BDI und VDT, die in ihrem Positionspapier zu der Einschätzung kommen, dass der Markt für Unternehmensratings derzeit sowohl aus Emittenten- als auch aus Investorensicht gut funktioniere und die dominante Stellung der drei großen Ratingagenturen S&P, Moody's und Fitch nicht zuletzt durch ihre im wesentlichen richtigen Bonitätseinschätzungen zu begründen sei. Einem weiteren Drehen an der Regulierungsschraube fehle daher aufgrund dieser Erkenntnisse jede Rechtfertigung.

Verbesserungspotential im Ratingprozess / Initiative für die Gründung einer Europäischen Rating-Agentur

- **Dr. Markus Krall**
Partner Financial Services,
Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Dr. Markus Krall beleuchtete im Rahmen seiner Ausführungen den derzeitigen Stand bei der Initiative für die Gründung einer europäischen Ratingagentur. Hierbei zeigte er zunächst auf, welcher wettbewerbspolitischen Entwicklung der Ratingmarkt in den letzten Jahren unterlag, welche konstituierenden Merkmale den Ratingmarkt derzeit beschreiben und wie den aktuellen Verwerfungen regulatorisch begegnet werden soll. Als Konsequenz der derzeitigen Misstände wurden von seinem Haus zwei voneinander unabhängige und dennoch inhaltlich verwobene Projekte initiiert, die Verbesserungspotenziale auf dem Markt für Ratings aufdecken und über ein Mehr an Wettbewerb und Transparenz zu einem funktionierenden Markt für Ratingdienstleistungen führen sollen.

Das erste von Markus Krall beleuchtete Projekt hat die Gründung einer europäischen Ratingagentur zum Ziel, die den Wettbewerb beleben und im Gegensatz zu den bisherigen Anbietern über eine nicht gewinnorientierte Stiftung finanziert würde. Der Prozess der Raterstellung solle vollständig transparent und nachvollziehbar sein und der interessierten Öffentlichkeit über eine internetbasierte Plattform in Echtzeit zugänglich gemacht werden, um die Möglichkeit zu methodischen und inhaltlichen Verbesserungsvorschlägen und Kommentaren in Form von Blogs zu geben.

Im Rahmen des zweiten Projektes wurden Ideen und Vorschläge für eine Neugestaltung der derzeitigen Ratingregulatorik erarbeitet. Voraussetzung für die Umsetzung dieser Lösungsvorschläge sei eine Abkehr vom derzeitigen emittentenbasierten Bezahlsystem zu einer investorenbasierten Vergütung für Ratingdienstleistungen, um bestehende Interessenskonflikte abzuschwächen und die Investoren als Adressaten eines Ratings am Vergütungsprozess zu beteiligen. Hierzu sollen Ratings verschiedener Agenturen über eine zentrale Plattform bereitgestellt und durch die Investoren erworben werden können. Um Anreize für die Erstellung qualitativ hochwertiger Ratings und einer fortwährenden Verbesserung des Prozesses der Raterstellung zu setzen, befürwortete Markus Krall die Einführung einer Produkthaftung für Ratings.

Regulierung von Rating-Agenturen

- **Dr. Levin Holle**
Leiter der Abteilung Finanzmarktpolitik,
Bundesministerium der Finanzen

Zunächst erinnerte Dr. Levin Holle an den Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise als sich Ratingagenturen mit dem Vorwurf konfrontiert sahen, strukturierte Finanzprodukte fälschlicherweise mit sehr guten Ratings versehen zu haben. Hierzu führte er beispielhaft eine Statistik an, aus der hervorging, dass sich von 100 zu Beginn der Krise mit Triple-A gerateten Wertpapieren im Jahr



Andreas Löffler

Alan Hippe

Theodor Weimer

Hans-Jörg Mast

Torsten Hinrichs

Markus Krall

Levin Holle

Oliver Bäte

Schmalenbach-Tagung 2012

2011 nur noch 11% in derselben Kategorie befänden und ein Viertel gar ganz ausgefallen wären. Kritisiert wurde vor allem, dass nicht alle wertrelevanten Informationen für die Beurteilung verwendet und die Ratings zum Teil nur den allgemeinen Informationen am Markt nachlaufend angepasst wurden.

Trotz einer hohen Anzahl an Ratingagenturen sei der internationale Markt im engeren Sinne ein Oligopol. Die drei größten Agenturen besitzen etwa 95% des Marktanteils. Diese Situation sei ungenügend – so Levin Holle –, um einen ausreichenden Wettbewerb zu gewährleisten, da einerseits die Preissetzung negativ beeinflusst werde und andererseits ungewünschte Abhängigkeitsbeziehungen entstehen können. Weitere große private Ratingagenturen seien daher wünschenswert. Ein Markteingriff durch die Gründung einer europäischen Ratingagentur mit staatlicher Unterstützung sei hingegen keine Lösung, weder für den Wettbewerb, noch für die gebotene kritischere Sicht auf die Ratings.

Levin Holle machte deutlich, dass es vor allem darum gehen müsse, politisch transparente Verfahren bei Ratingagenturen zu etablieren, Interessenkonflikte zu vermeiden und die Qualität und Verlässlichkeit von Ratings zu fördern. Hierzu sei eine international gleichwertige Regulierung notwendig, da die Marktteilnehmer auf vergleichbare Ratings angewiesen seien.

Versicherer als Kapitalanleger – heute und morgen

• Oliver Bäte

Mitglied des Vorstands,
Allianz SE

Oliver Bäte befasste sich in seinem Vortrag mit der Rolle von Versicherern als Kapitalanleger. Derzeit wird mit ca. 1,3 Bio. € rund die Hälfte des langfristig gebundenen Geldvermögens in Deutschland von Versicherungsgesellschaften verwaltet und das tägliche Investitionsvolumen allein bei der Allianz Gruppe beläuft sich auf mehr als 500 Millionen Euro.

Versicherungen sehen sich aktuell zahlreichen Änderungen im regulatorischen Umfeld ausgesetzt, die das bisherige Kapitalanlageverhalten der Versicherungsbranche in Frage stellen. Nach Oliver Bäte gefährde die Umsetzung der Solvency-II-Kapitalanforderungen im Zuge sich verschärfender aufsichtsrechtlicher Rahmenbedingungen die derzeitige Rolle von Versicherern als stabilisierender Faktor auf den Finanzmärkten. Das Projekt der EU-Kommission sieht eine grundlegende Reformierung des Versicherungsaufsichts-

rechts in Europa basierend auf einem an den Basel-II-Vorschriften angelehnten Drei-Säulen-Modell vor. Oliver Bäte machte deutlich, dass sein Haus eine ökonomische, der tatsächlichen Risikosituation entsprechende Ausgestaltung der Solvabilitätsanforderungen ganz entschieden unterstütze. Allerdings sei seiner Ansicht nach insbesondere die erste Säule nicht zielführend, welche die Mindest- und Zielsolvvenzkapitalanforderungen zur Risikoabdeckung regelt. Generell sei die Erstellung einer Marktwertbilanz, die das geforderte Mindestkapital determiniert, gerade in Phasen hoher Volatilitäten kritisch, da sich „korrekte“ Marktwerte für einzelne Assets und Verbindlichkeiten nicht verlässlich ermitteln ließen. Zudem drohe aus dem erhöhten Eigenkapital- und (Re-)Finanzierungsbedarf der Banken durch die Implementierung von Basel III bei unveränderter Umsetzung der Solvency-II-Vorschriften Komplikationen, da die Investitionsbereitschaft auf Seiten der Versicherungen bedingt durch die neuen regulatorischen Anforderungen nachlassen werde. Des Weiteren wies Oliver Bäte darauf hin, dass Versicherungsgesellschaften, die bisher als bedeutender Nachfrager von Staatsanleihen galten, durch die regulatorischen Vorgaben als Käufer wegfallen, was insbesondere vor dem Hintergrund der immer noch schwelenden Euro-Krise und der Umschuldung Griechenlands prozyklisch wirken und erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierungsmöglichkeiten der öffentlichen Haushalte haben dürfte. Auf Grund der bedeutenden Rolle der Versicherungsbranche als Stabilitätsanker auf den Finanzmärkten, sprach sich Oliver Bäte dafür aus, die detaillierte Ausgestaltung von Solvency II erneut auf den Prüfstand zu stellen.



Oliver Bäte, Levin Holle, Markus Krall, Torsten Hinrichs, Theo Siegert

Konzipiert und organisiert wurde die Schmalenbach-Tagung 2012 von Oliver Bäte, Professor Dr. Wolfgang Gerke, Dr. Alan Hippe, Professor Dr. Stephan Paul sowie Professor Dr. Bernhard Pellens, der den Vorsitz der Programmkommission inne hatte.

66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Mergers & Acquisitions

M&A hat viele Gesichter: als Strategiekomponente bei Vorständen beliebt, als Königsdisziplin und Verdienstquelle des Investment-Banking gefeiert, aus Arbeitnehmersicht wegen Arbeitsplatzabbaus und Integrationshemmnissen gefürchtet. Welche Chancen und Risiken sind mit M&A-Aktivitäten verbunden, welche aktuellen Entwicklungen gilt es zu berücksichtigen, was trägt die Betriebswirtschaftslehre an gesichertem Wissen bei?

M&A-Aktivitäten sind wichtige Maßnahmen zur Umsetzung strategischer Unternehmensziele. Sie helfen beim Erschließen neuer Märkte, bei der Stabilisierung und Erweiterung der Marktstellung auf bereits belieferten Märkten, vernichten unter Umständen Konkurrenten und beschleunigen gegenüber internen Steuerungsmaßnahmen Umsatz- und Gewinnwachstum. Gleichmaßen können sie dazu beitragen, Cashflow-Risiken im Konzern zu mindern. Diesen positiven Aspekten stehen nicht zu übersehende Hürden gegenüber. Sie bestehen in starken Erhöhungen der Führungs- und Steuerungskomplexität, der Unterschätzung von Integrationshemmnissen aufgrund unverträglicher Kulturen zusammgeführter Unternehmen, nicht kompatibler Informationstechnologie, überschätztem Management-Know-how für fremde Märkte, vorschnell berechneter Erfolgssynergien, vernachlässigter kartellrechtlicher Einwendungen, überhöhter Kaufpreise und – aus Sicht der Eigentümer der Unternehmen – verfehlter „Empire Building“-Politik des Managements, weil dessen Bezüge an Größenkriterien gekoppelt sind und seine Arbeitsplatzsicherheit erhöht wird. Hinzu kommt, dass Transaktionsbegleiter in der Regel ein Interesse an hohem Transaktionsvolumen haben, da dieses ihre Entlohnungsbasis darstellt. Die (für die Eigentümer und andere

relevanten Gruppen) guten von den schlechten M&A-Aktivitäten zu trennen, ist damit eine zentrale Führungsaufgabe. Sich sowohl unabhängigen als auch kompetenten Rat bei Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von M&A-Aktivitäten zu sichern, ist gleichermaßen unumgänglich.

Bekanntermaßen scheitern viele M&A-Aktivitäten aus rückblickender Sicht. Die Erfahrungen der „Hochzeit im Himmel“ von Daimler Benz mit Chrysler oder die Übernahme von Rover durch BMW sind aus deutscher Sicht nur zwei anekdotische Belege unter vielen. Die zur Feststellung von Erfolg herangezogenen Maße sind ganz unterschiedlicher Natur und finden sich in zahllosen Kapitalmarkt-, Jahresabschluss-, Ereignis- und Befragungsstudien. Trotz großer methodischer Differenz ist ihr Resultat relativ eindeutig: Viele Transaktionen gehen schief; häufig werden Misserfolgswahrscheinlichkeiten in der Größenordnung von 70% bis 80% geäußert.



Kurt Bock



Reinhard Meckl, Stefan Krause, Kurt Bock

Das Wissen um Erfolgsfaktoren für M&A-Transaktionen ist nicht so abgesichert, wie es viele Berater glauben machen wollen. Es gibt zwar einige Kataloge über Fehler, die zu vermeiden sind, aber nur wenige konstruktive Hinweise, wie Erfolg gesichert werden kann. Letzteres ist bei nüchterner Betrachtung auch kaum zu erwarten, weil die Bedingungskomplexe für Unternehmenstransaktionen zu heterogen sind, als dass sich ein einfaches Erfolgsschema herauskristallisieren könnte. „Geldmaschinen“ existieren auch hier nicht.

66. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag

Angesichts dieses wenig erfreulichen Befunds ist der Blick auf den Erfahrungsschatz von Unternehmen, die im M&A-Markt aktiv sind, hilfreich. Einen umfassenden Einblick bot der 66. Deutsche Betriebswirtschafter-Tag am 26. und 27. September 2012 in Düsseldorf.

Einen ersten Überblick über Akteure, Marktentwicklung und aktuelle Themen gab zunächst Professor Dr. Reinhard Meckl, Inhaber des Lehrstuhls Internationales Management an der Universität Bayreuth, der zugleich wissenschaftlicher Leiter des Arbeitskreises M&A der Schmalenbach-Gesellschaft ist. Dr. Kurt Bock, Vorsitzender des Vorstands der BASF SE, beleuchtete für die BASF die Erfolgsfaktoren eines M&A-Prozesses. Dass sich die größte Herausforderung erst nach dem Vertragsabschluss mit der Integration von Menschen in eine neue Firmenkultur stellt, bestätigte Stefan Lauer, Mitglied des Vorstands der Deutsche Lufthansa AG, der die Herausforderungen einer Post Merger-Integration mit dem Fokus auf Mitarbeiter analysierte.



Jörn Schulte, Stefan Krause, Stefan Lauer

Heute werden in größerem Maße als früher Unternehmenstransaktionen auch intensiv mit ihren Auswirkungen auf die Rechnungslegung analysiert. Das Management hat erwartungsgemäß ein Interesse, nicht kurz nach der Transaktion durch niedrige oder gar negative Ergebnisse für eine vermeintlich schlechte Kauf- oder Verschmelzungspolitik verantwortlich gemacht zu werden. Man weiß z.B., dass ohne die Möglichkeit, im Konzernabschluss die Verschmelzung von Daimler Benz mit Chrysler nach der Methode der Interessenzusammenführung (pooling of interest method) darzustellen, die Transaktion gescheitert wäre. Man musste dazu nach deutschem Bilanzrecht drei, nach US-Recht zwölf Bedingungen kumulativ erfüllen und hierzu den „merger of equals“ strapazieren. Dies gelang erfolgreich. Der Vorteil der Methode der Interessenzusammenführung bestand in der bilanziellen Buchwertfortführung anstelle einer Aufdeckung stiller Reserven und eines erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerts (Goodwill) im Konzernabschluss. Diese Aufdeckung hätte bei abnutzbarem Anlagevermögen und Goodwill zu späteren, durch die Transaktion ausgelösten, zusätzlichen planmäßigen Abschreibungen geführt, was das Konzernergebnis entsprechend belastet hätte. Heute gibt es diese Methode der sog. Kapitalkonsolidierung nicht mehr. Zwingend ist nach deutschen wie US-amerikanischen Bilanzierungsregeln die Anwendung der Erwerbsmethode (purchase method). Gleiches gilt für die International Financial Reporting Standards (IFRS), die für den Konzernabschluss kapitalmarktorientierter Unternehmen in der EU zwingend anzuwenden sind. Also gilt es, bei M&A-Aktivitäten Kaufpreisaufteilungen und ihre späteren Gewinnwirkungen zu antizipieren, was intensiv betrieben wird. Gleichermaßen spannend wie schwierig ist hierbei die Identifikation von mit der Transaktion gekauften immateriellen Werten und die Behandlung steuerlicher Risiken. Mit der ersten Frage beschäftigte sich WP StB Dr. Jörn Schulte, Mitglied des Vorstands der Independent Valuation & Consulting AG WPG, zum Abschluss des Eröffnungsprogramms. Die zweite griff Ina Schlie, Leiterin der Steuerabteilung der SAP AG, im Fachprogramm A am zweiten Kongresstag auf.



Reinhard Meckl

Kurt Bock

Stefan Lauer

Jörn Schulte

Christian Aders

Wolfgang Ballwieser

Manfred Bögle

66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Eröffnungsprogramm

Mergers & Acquisitions: Akteure, Marktentwicklung, aktuelle Themen

- Prof. Dr. Reinhard Meckl
Lehrstuhl für Internationales Management,
Universität Bayreuth

Mergers & Acquisitions: Erfolgsfaktoren der BASF

- Dr. Kurt Bock
Vorsitzender des Vorstands,
BASF SE

Herausforderungen der Post Merger-Integration: Das Beispiel der Lufthansa

- Stefan Lauer
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Lufthansa AG

Identifikation und Bewertung von Intangibles im Spannungsfeld von M&A und Accounting

- WP StB Dr. Jörn Schulte
Mitglied des Vorstands,
IVC Independent Valuation & Consulting AG WPG

Im Anschluss an das Eröffnungsprogramm im Plenum beschäftigten sich in parallelen Sitzungen Referenten aus Theorie und Praxis mit „Bewertungsfragen“ und dem Komplex „Strategie, Finanzierung und Bewertung“.

Fachprogramm A

Im Fachprogramm A unter Leitung von Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer bzw. Professorin Dr. Caren Sureth ging es um die Bewertung „notleidender Unternehmen“ (Prof. Dr. Christian

Aders, Managing Director der Duff & Phelps GmbH und Value Trust Financial Advisors GmbH), um „Risikoprämien bei der Unternehmensbewertung ohne Ende?“ (Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser, LMU München) und die Verbindung oder Abgrenzung von Discounted Cash Flow-Verfahren, Multiplikatoren und Börsenkursen (WP StB Martin Bögle, Partner der Deloitte & Touche GmbH WPG).

Der zumeist stark unterschätzten Herausforderung eines Post Merger-Controllings widmete sich Dr. Werner Baumann, Mitglied des Vorstands der Bayer AG.



Christian Aders

Manfred Bögle

Bewertung notleidender Unternehmen

- Prof. Dr. Christian Aders
Managing Director,
Duff & Phelps GmbH und Value-Trust Financial Advisors GmbH

Risikoprämien in der Unternehmensbewertung ohne Ende?

- Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser
Seminar für Rechnungswesen und Prüfung,
Universität München



Werner Baumann

Ina Schlie

Stephan Leithner

Klaus Patzak

Peter Bartels

Ch.-U. Goldschmidt

Matthias Schüppen

66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

Discounted Cash Flow-Verfahren, Multiplikatoren und Börsenkurse – Verbindung oder Abgrenzung?

- **WP StB Manfred Bögler**
Partner,
Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Herausforderungen des Post Merger-Controlling am Beispiel der Bayer Schering Pharma AG

- **Werner Baumann**
Mitglied des Vorstands,
Bayer AG

Steuerliche Aspekte im Rahmen von Purchase Price Allocations (PPA) nach IFRS

- **Ina Schlie**
Senior Vice President, Head of Global Tax,
SAP AG



Wolfgang Ballwieser

Fachprogramm B

Das Fachprogramm B moderierten Professor Dr. Bernhard Pellens am ersten Kongresstag und Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser am zweiten Kongresstag. Zunächst wurden neue Entwicklungen in der Akquisitionsfinanzierung (Dr. Stephan Leithner, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank AG) erörtert. Im Anschluss daran wurden der Transformationsprozess und die Erlangung unternehmerischer Selbständigkeit bei OSRAM (Dr. Klaus Patzak, Mitglied des Vorstands/CFO der OSRAM AG) sowie „Bewertungsunterschiede aus Verkäufer- und Käufersicht – am Beispiel eines Carve Out mit anschließender Sacheinlage“ (WP StB Dr. Peter Bartels, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG WPG) behandelt.

Am zweiten Kongresstag widmete sich RA Dr. Christof-Ulrich Goldschmidt Earn-Out-Klauseln bei Unternehmenskaufverträgen. Nicht erst im Zusammenhang mit EnBW und dem Kauf der Anteile von EDF, der dem früheren Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg derzeit Ungemach beschert, hat die Öffentlichkeit von Fairness Opinions erfahren, die – wie so vieles ausgehend von den USA – mittlerweile den europäischen Kontinent besiedeln. Kontrovers gesehen werden die damit möglicherweise verbundenen Schutzmechanismen für die an M&A-Prozessen beteiligten Personen und Organe. Die bis heute nicht ausdiskutierte Schutzfunktion dieses Instruments wie die inhaltlichen Anforderungen an Fairness Opinions behandelte Dr. iur. Matthias Schüppen von GRAF KANITZ, SCHÜPPEN & Partner.



Stephan Leithner, Klaus Patzak, Peter Bartels

66. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag

Strategische Unternehmensentwicklung und Akquisitionsfinanzierung in volatilem Marktumfeld

- **Dr. Stephan Leithner**
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG

OSRAM – Unternehmerische Eigenständigkeit und Transformation

- **Dr. Klaus Patzak**
Mitglied des Vorstands, CFO,
OSRAM AG

Bewertungsunterschiede aus Verkäufer- und Käufersicht – am Beispiel eines Carve-out mit anschließender Sacheinlage

- **WP StB Dr. Peter Bartels**
Mitglied des Vorstands,
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Earn-Out-Klauseln bei Unternehmenskaufverträgen

- **RA Dr. Christof-Ulrich Goldschmidt**
Partner,
Clifford Chance

Was helfen Fairness Opinions?

- **Dr. iur. Matthias Schüppen**
Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer
GRAF KANITZ, SCHÜPPEN & PARTNER



Ulrich Lehner

Professor Dr. Ulrich Lehner schloss den ersten Kongresstag mit einer Keynote zu „Corporate Social Responsibility – Erwartungslücken-Management“ ab. Hierbei unternahm Ulrich Lehner eine Tour d’Horizon zu den Herausforderungen an die Unternehmensführung und zeigte auf, dass diese sowohl aus der gesellschaftlichen Verantwortung, die an die Unternehmen herangetragen werden, als auch aus der eigentlichen Führung des Unternehmens komplexer und vielfältiger werden. 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 ‚Mergers & Acquisitions‘ nachgelesen werden. Herausgeber des ‚DBT-Forums 2012‘ sind Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser, Universität München, und Dr. Alan Hippe, Mitglied des Vorstands der F. Hoffmann-La Roche AG.



Neben den beiden Herausgebern zeichneten sich Dr. Werner Brandt und Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer für das Programm des 66. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages verantwortlich. Der Vorsitz der Programmkommission lag bei Wolfgang Ballwieser.

Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Baubetriebswirtschaft

Bauunternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Professor Dr. Manfred Helmus
Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft,
Bergische Universität Wuppertal

mit Beiträgen von:

- Dr. Alexander Tesche
Mitglied des Vorstands,
Ed. Züblin AG
- Dr. Torsten Henzelmann
Partner and Head of Civil Economics,
Roland Berger Strategy Consultants
- Dr. Andreas Geyer
Leiter der Hauptabteilung Wirtschaft,
Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e.V.
- Dipl.-Wirtsch.-Ing. Rolf Scharmann
Geschäftsführer,
Johann Augel Bauunternehmung GmbH
- Dr.-Ing. h.c. Wolfgang R. Bays
Geschäftsführer,
Brune Consulting GmbH

AK Externe Unternehmensrechnung

Integrated Reporting – Herausforderungen für die Finanzberichterstattung

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Dr. Christoph Hütten
Chief Accounting Officer,
SAP AG
- Professor Dr. Bernhard Pellens
Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung,
Ruhr-Universität Bochum

mit Beiträgen von

- Professor Dr. Axel Haller
Lehrstuhl für Financial Accounting and Auditing,
Universität Regensburg

- Dipl.-Kfm. Albert Hasselmeyer
Group Accounting & Reporting,
BASF SE

- Susana Peñarrubia Fraguas, CFA
Director European ESG & Infrastructure,
DWS Investment GmbH

- WP Professor Dr. Wienand Schruoff
Mitglied des Vorstands,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

AK Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Controlling immaterieller Werte

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Professor Dr. Axel Haller
Lehrstuhl für Financial Accounting and Auditing,
Universität Regensburg

mit Beiträgen von:

- Professor Dr. Thomas M. Fischer
Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Professor Dr. Thomas Günther
Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen / Controlling,
TU Dresden
- Professor Dr. Klaus Möller
Lehrstuhl für Controlling / Performance Management,
Universität St. Gallen
- Dr. Andreas Duhr
Corporate Accounting Principles and Standards,
Deutsche Post AG
- Dr. Harald Köster
Corporate Accounting & Reporting,
Henkel AG & Co. KGaA

Fachprogramm der Arbeitskreise

AK Mergers & Acquisitions

Management komplexer M&A-Projekte

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Professor Dr. Reinhard Meckl
Lehrstuhl für Internationales Management,
Universität Bayreuth

mit Beiträgen von:

- Professor Dr.-Ing. Kai Lucks
Geschäftsführer,
Merger Management Institut gGmbH
- Arno Pätzold
ehem. Mitglied des Vorstands, AUGUSTA Technologie AG, und
ehem. Head of M&A, Infineon Technologies AG

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

Mergers & Acquisitions im Gesundheitswesen

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Professor Dr. Ludwig Kuntz
Lehrstuhl für ABWL und Management im Gesundheitswesen,
Universität zu Köln
- Markus Bazan
BAZAN Berater im Gesundheitswesen

mit Beiträgen von:

- PD Dr. Dirk Richter
Klinikum Augsburg
- Prof. Dr. Harald Schmitz
Bank für Sozialwirtschaft Aktiengesellschaft

AK Steuern

Steuerliche Fragestellungen bei Mergers & Acquisitions

Sitzungs- und Diskussionsleitung:

- Ina Schlie
SVP, Head of Global Tax,
SAP AG
- Professor Dr. Wolfram Scheffler
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Steuerlehre,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

mit Beiträgen von

- StB Professor Dr. Jens Blumenberg
Partner,
Linklaters LLP
- RA WP StB Christian Brodersen, LL.M.
Rechtsanwalt und Notar, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer,
Baker & McKenzie Partnerschaft von Rechtsanwälten,
Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Solicitors
- Dipl.-Fw. Thomas Kadelka
Abteilungsleiter Corporate Center Taxes & Customs,
ThyssenKrupp AG

Vorschau 67. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag

67. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag Mittwoch/Donnerstag, 18./19. September 2013, Frankfurt/Main

Unternehmenssteuerung in unsicheren Zeiten

Eröffnungsprogramm

Unternehmenssteuerung in unsicheren Zeiten

- **Dr. Ulf M. Schneider**
Vorsitzender des Vorstands,
Fresenius SE & Co. KGaA

Warum brauchen wir Bankenregulierung?

- **Prof. Dr. h.c. Martin Hellwig, PhD**
Max Plank Institute for Research of
Collective Goods

Herausforderungen und Maßnahmen der
Unternehmenssteuerung in unsicheren Zeiten

- **Dr. Stefan Asenkerschbaumer**
Stellvertretender Vorsitzender der
Geschäftsführung,
Robert Bosch GmbH

Podiumsdiskussion

Auswirkungen der Medienberichterstattung
auf Unternehmensentscheidungen

- **Richard Gaul**
Zehle-Gaul Communications GmbH
- **Ralf Hering**
HERING SCHUPPENNER Gruppe
- **Hans-Ulrich Jörges**
stern Chefredaktion
- **Hartmut Mehdorn**
Flughafen Berlin Brandenburg GmbH
- **Prof. Dr. Dr. h.c. Martin Weber**
Universität Mannheim

Keynote

- **Hans-Joachim Watzke**
Vorsitzender der Geschäftsführung,
Borussia Dortmund Geschäftsführungs-
GmbH

Öffentliche Sitzungen von Arbeitskreisen
der Schmalenbach-Gesellschaft für
Betriebswirtschaft e.V.

Fachprogramm

Erfolgreiche Geschäftsmodelle in
unsicheren Marktsituationen

- **Prof. Dr. Nikolaus Franke**
Wirtschaftsuniversität Wien
- **Dr. Marcus Schenck**
E.ON AG
- **Dr. Elke König**
Bundesanstalt für Finanzdienst-
leistungsaufsicht BaFin
- **Ulrich Kranz**
BMW AG

Fachprogramm

Auswirkungen von Unsicherheit in den
Märkten auf einzelne Finanzbereiche

- **Guido Kerkhoff**
ThyssenKrupp AG
- **Dr. Matthias Heiden**
SAP AG
- **Karin Dohm**
Deutsche Bank AG
- **Prof. Dr. Christoph Spengel**
Universität Mannheim

Fachprogramm

Anforderungen an die Corporate
Governance in unsicheren Zeiten

- **Prof. Dr. Jens Wüstemann**
Universität Mannheim
- **Prof. Dr. Bernhard Pellens**
Ruhr-Universität Bochum
- **Prof. Dr. Edgar Ernst**
Deutsche Prüfstelle für
Rechnungslegung DPR e.V.

Fachprogramm

Unsicherheitsfaktor Organhaftung

- **Prof. Dr. Hanno Merkt, LL.M.**
Universität Freiburg
- **Heinz-Joachim Neubürger**
- **Dr. Thomas Kremer**
Deutsche Telekom AG
- **WP StB Ingmar Rega**
KPMG AG WPG
- **RA Dr. Thomas Fischer**
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Festkolloquium Finanzwirtschaft und Unternehmensführung

■ München, 6. Juni 2012

Am 6. Juni 2012 luden die Schmalenbach-Gesellschaft und die Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München zu einem Festkolloquium „Finanzwirtschaft und Unternehmensführung“ in den Freskensaal der LMU ein. Dieses Festkolloquium fand zu Ehren von Professor Dr. Theo Siegert statt, der kurz zuvor seinen 65. Geburtstag feiern konnte und das Amt des Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft an seinen Nachfolger Stefan Krause, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank AG, übergeben hatte.

Theo Siegert ist seit vielen Jahren Honorarprofessor, zuvor Lehrbeauftragter, an der LMU, wo er auch diplomiert und promoviert wurde. In der Schmalenbach-Gesellschaft war er unter anderem in Arbeitskreisen, als Mitglied des Vorstands, als Mitherausgeber der zfbf und in den letzten Jahren als Präsident der Gesellschaft und als Vorsitzender des Vorstands der Schmalenbach-Stiftung aktiv. Theo Siegert hat darüber hinaus als Mäzen die Betriebswirtschaftslehre in mancherlei Hinsicht großzügig gefördert, u.a. durch die Schmalenbach-Stipendien für begabte und engagierte BWL-Studierende.



Theo Siegert steht mit seinem Wirken ganz im Geist und in der Tradition von Eugen Schmalenbach, dem das produktive Zusammenwirken von betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis ein zentrales Anliegen war. Das Festkolloquium sollte Theo Siegert für seine vielfältigen Leistungen an der Nahtstelle von Wirtschaft und Wissenschaft symbolisch in Form einer Fachveranstaltung Dank abstatten.

Finanzkrise – Mitschuld der Theorie?

- Prof. Dr. Klaus Schredelseker
Universität Innsbruck

Professor Dr. Klaus Schredelseker ging der Frage nach, inwieweit die Theorie eine Mitschuld an der Finanzkrise trifft. Wenn überhaupt von einer Mitschuld der Finanztheorie an den krisenhaften Entwicklungen in den Finanzmärkten die Rede sein kann, dann – so Klaus Schredelseker – nicht aufgrund dessen, was sie gelehrt hat, sondern dessen, was zu lehren sie verabsäumt hat. Moderne finanzwirtschaftliche Lehrbücher befassen sich so gut wie gar nicht mehr mit dem, was in der Praxis das Wichtigste ist (und auch am besten bezahlt wird): dem Prozess der Meinungs- und Erwartungsbildung auf der Basis fundamentaler Informationen. Zwei Dinge sind es, die dem im Wege stehen: Die Dominanz der Idee informationseffizienter Märkte und die Überzeugung, es sei stets besser, mehr informiert zu sein als weniger. Klaus Schredelseker plädierte daher für eine Abkehr von der eher naturwissenschaftlich geprägten Finance zugunsten von Financial Economics.



Arnold Picot, Klaus Schredelseker

Schattenbanken als neues Feld der bankaufsichtlichen Regulierung – Lehren aus der Finanzmarktkrise

- Prof. Dr. Bernd Rudolph
Ludwig-Maximilians-Universität München

Professor Dr. Bernd Rudolph beleuchtete das Phänomen der Schattenbanken als ein schwieriges neues Feld der Bankenregulierung. Die Europäische Kommission hat am 19. März 2012 ein Grünbuch Schattenbankwesen veröffentlicht und zu Stellungnahmen aufgefordert. In der Zwischenzeit liegen Kommentare der angesprochenen Verbände sowie offizieller Stellen vor, die

Fachveranstaltungen

ebenso wie die Ausführungen im Grünbuch als Grundlage dienen, den Stand der Diskussion um die Nützlichkeit und die Risiken von Schattenbanken zu beleuchten sowie um Ansatzpunkte einer effizienten Regulierung des Schattenbanksektors aus dem Blickwinkel der Bank- und Finanztheorie zu diskutieren.



Bernd Rudolph

Energiebranche im Wandel – Paradigmenwechsel aus der Sicht eines Finanzvorstands

- Dr. Marcus Schenck
CFO, E.ON AG

Dr. Marcus Schenck betrachtete den Wandel der Energiebranche aus dem Blickwinkel eines Finanzvorstandes. Nicht nur regulatorische Eingriffe, sondern insbesondere Technologiesprünge beeinflussen das Marktumfeld der Energieversorger und setzen die Branche unter finanziellen Druck. Diese Einflüsse ändern das Risikoprofil eines Energiekonzerns und stellen neue Anforderungen an das Finanzmanagement. Zu diesen Anforderungen zählen der flexiblere Kapitaleinsatz, verkürzte Investitionszyklen, Maximierung der Wertschöpfung durch Konzentration auf Kernkompetenzen und striktes Kostenmanagement.

Zusammenhang von Management- und Analystenprognosen

- Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum,
Vizepräsident der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Professor Dr. Bernhard Pellens präsentierte eine interessante Studie über den Zusammenhang von Management- und Analystenprognosen. Managementprognosen leisten einen wichtigen Beitrag zum Abbau von Informationsasymmetrien zwischen

der Unternehmensleitung und den Stakeholdern. Insbesondere für Finanzanalysten sind die prospektiven Aussagen des Managements im Rahmen der Prognoseberichterstattung bei der Bestimmung des Unternehmenswertes essenziell. Inwiefern Finanzanalysten den Managementprognosen unterjährig folgen und die Prognosequalität beider Gruppen bezüglich der Schätzung wesentlicher Erfolgsgrößen korreliert, ist bisher wenig erforscht. Bernhard Pellens ging diesen Fragen nach, indem das Zusammenspiel von Managementprognosen und den Schätzungen von Finanzanalysten untersucht wird. Datengrundlage für die Untersuchung bilden die Prognoseberichte aus den Quartals- und Geschäftsberichten der Unternehmen des HDAX der Jahre 2005 bis 2010.



Marcus Schenck

Bernhard Pellens

Was ich immer schon sagen wollte: Kontraktraum, Dissonanzinformationen und Serendipity

- Prof. Dr. Theo Siebert

Schließlich kam auch der Jubilar selbst mit sehr persönlichen, hinter-sinnigen und nachdenklich stimmenden Bemerkungen zu Wort und bewies unter der Überschrift „Was ich immer schon sagen wollte“ einmal mehr, wie er – gestützt auf langjährige Erfahrung, wachen Blick, historische Reflexion sowie Ironie und Witz – wertvolle Einschätzungen und Denkanstöße zu geben vermag.

Eigentumsrechte bilden die Grundlagen von Finanzwirtschaft und Unternehmensführung. Der Kontraktraum ist derjenige Raum, in dem sich Vorstellungen von Käufern und Verkäufern von handelbaren Eigentumsrechten decken. Rechtssicherheit sowie entwickelte Risikomärkte sind wichtig für die Ausdehnung der Kontrakträume. Um Eigentumsrechte bewerten zu können,

sind Mess- und Wertsysteme notwendig, die als Zahlen allerdings nur eindimensional abgebildet werden. Diese Mess- und Wertsysteme sind ergänzungsbedürftig um Dimensionen wie „brand capital“, „customer capital“ oder „human capital“. Unternehmensführung und Finanzwirtschaft beschäftigen sich zu wenig mit Dissonanzinformationen, die dem herrschenden Weltbild widersprechen. In beiden ist der Abbau von „perverse incentives“ vordringlich. „Serendipity und Torheit“ werden als Ansätze dargestellt, die beschriebenen Unzulänglichkeiten abzubauen.



Theo Siegert

Sämtliche Beiträge dieses bemerkenswerten Festkolloquiums, deren inhaltliche Diskussion über das anschließende Get-together und festliche Abendessen auf Einladung der Allianz AG noch weit hinaus ging, erschienen in der Dezember Ausgabe 2012 der zfbf.

13. IFRS-Forum

Quo vadis internationale Rechnungslegung? Aktuelle Fragen der internationalen Bilanzierung und die zukünftige Agenda des IASB

■ Bochum, 30. November 2012

Am 30.11.2012 veranstaltete das Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit der Schmalenbach-Gesellschaft das zwölfte alljährliche IFRS-Forum. Unter der Leitung von Professor Dr. Bernhard Pellens und Professor Dr. Jürgen Ernstberger diskutierten die Referenten aktuelle Entwicklungen der internationalen Rechnungslegung.

In seiner Einleitung begrüßte Bernhard Pellens die mehr als 250 Teilnehmer und blickte auf die historische Entwicklung der International Financial Reporting Standards (IFRS) zurück. Er wies auf die von Europa ausgehende Verbreitung der IFRS hin, die heute bereits in über 140 Jurisdiktionen zur Anwendung kämen. Anschließend ging Bernhard Pellens auf die aktuellen bzw. erst kürzlich abgeschlossenen Arbeitsschwerpunkte des International Accounting Standards Board (IASB) wie Consolidation, Pensions, Leasing, Financial Instruments, Revenue Recognition, aber auch auf das Framework und die Agenda Consultation sowie auf künftige Entwicklungen ein. Mit ausgewählten Fragestellungen dieser Themenbereiche befassten sich die Fachvorträge des IFRS-Forums.

Aktuelle Entwicklungen in der IFRS-Leasingbilanzierung

- WP StB Andreas Muzzu
Ernst & Young GmbH WPG

Im ersten Vortrag zeigte WP StB Andreas Muzzu die neuesten Entwicklungen in der IFRS-Leasingbilanzierung auf und ging auf die durch das IASB und das Financial Accounting Standards Board (FASB) diskutierten Änderungen ein. Jene Änderungen werden vermutlich allesamt Eingang in einen Re-Exposure Draft finden, dessen Veröffentlichung für das erste Quartal 2013 angekündigt ist. Es werden laut Andreas Muzzu gegenüber dem ersten Exposure Draft (ED) keine grundsätzlichen Neuerungen mehr erwartet: Prinzipiell werde es beim Right-of-Use-Ansatz bleiben, im Detail werde es indes Veränderungen geben.

Das neue Leasingkonzept stelle das „Recht der Nutzung“ an einem Leasinggegenstand in den Fokus. Leasingnehmer hätten für dieses Nutzungsrecht künftig einen Vermögenswert sowie eine

Fachveranstaltungen

Leasingverbindlichkeit in ihrer Bilanz anzusetzen (Right-of-Use-Ansatz). Dies führe dazu, dass künftig alle Leasingverträge, deren Laufzeit mehr als zwölf Monate beträgt, in der Bilanz auszuweisen sind. Die Klassifizierung in finance und operating lease entfalle dadurch – zumindest auf den ersten Blick. Nicht in den Anwendungsbereich der künftigen Leasingbilanzierung fallen laut Andreas Muzzu dagegen Explorationsrechte. Des Weiteren müsse die Miete von immateriellen Vermögenswerten nicht gemäß dem Leasingstandard bilanziert werden. Insbesondere bei Mietverträgen, die zwar materielle Güter umfassen, aber eng mit immateriellen Rechten verknüpft sind, sieht Andreas Muzzu noch Klärungsbedarf.

Neue Konsolidierungsregeln nach IFRS – Umsetzung und Auswirkungen in der Praxis –

- WP StB Prof. Dr. Bernd Stibi
Partner, KPMG AG WPG

Im zweiten Vortrag des 12. IFRS-Forums befasste sich WP StB Professor Dr. Bernd Stibi mit den im Mai 2011 verabschiedeten Konsolidierungsregeln des IFRS 10 und IFRS 11. Den Fokus seines Vortrags legte Bernd Stibi dabei auf die Diskussion konkreter Praxisbeispiele, die einige der mit den neuen Regelungen verbundenen Anwendungsfragen und mögliche Lösungsansätze sowie auch von den bisherigen Regelungen ggf. abweichende Konsolidierungsentscheidungen verdeutlichen sollten. Die neuen Regelungen seien laut Bernd Stibi u.a. für Fragen einer De-facto-Kontrolle, z.B. in Form von Präsenzmehrheiten auf Hauptversammlungen, und Prinzipal-Agenten-Beziehungen relevant. In den Anwendungsbereich des IFRS 10 fielen dabei sowohl „normale“ Unternehmen als auch Zweckgesellschaften. Die nach den alten Konsolidierungsregeln vorzunehmende Unterscheidung gem. IAS 27 und SIC-12 sei somit hinfällig. Bernd Stibi arbeitete die stärkere Bedeutung von Ermessensspielräumen im Rahmen der Anwendung des in IFRS 10 neu definierten Beherrschungsbegriffs heraus. Der Standard basiere mehr als bisher auf Indikatoren, deren Auslegung entsprechende Spielräume eröffne. Zudem sei ggf. eine stärkere Volatilität des Konsolidierungskreises in seinen „Randbereichen“ zu erwarten, obgleich keine größeren Änderungen im Rahmen von Beherrschungsverhältnissen zu erwarten seien, die sich bisher auf „konzertypische Rechtspositionen“ gestützt haben. Außerdem könne es auch nach IFRS 11 weiterhin zu einer der Quotenkonsolidierung sehr ähnlichen Einbeziehungsform für gemeinschaftliche Vereinbarungen kommen.

Umsatzerfassung nach dem Re-Exposure 2011/6 des IASB

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

Im dritten Vortrag befasste sich WP StB Dr. Norbert Schwieters mit dem im November 2011 veröffentlichten Re-Exposure Draft ED/2011/6 (Re-ED) zur Umsatzrealisierung aus Kundenverträgen. Das Projekt befinde sich derweil jedoch auf der Zielgeraden. So haben IASB und FASB den finalen Standard für das erste Halbjahr



2013 angekündigt. Die neuen Vorschriften seien künftig sowohl auf alle Kundenverträge als auch branchenübergreifend anzuwenden. Der Re-ED fokussiere wie auch schon der erste ED auf eine vertragsbasierte Ertragsrealisation, die – so Norbert Schwieters – auf dem „Asset-Liability“-Ansatz des den IFRS zugrunde liegenden Rahmenkonzepts basiere. Demnach seien immer dann Erträge auszuweisen, wenn eine Zunahme von Rechten bzw. eine Abnahme von Pflichten aus einem Vertrag mit einem Kunden zu verzeichnen ist. Im Rahmen seiner umfassenden Würdigung stellte Norbert Schwieters fest, dass deutlich mehr Anhangangaben zu veröffentlichen seien und die Unternehmen sich frühzeitig mit den neuen Bilanzierungsvorschriften auseinander setzen sollten, zumal in den allermeisten Branchen spezifische Fragestellungen bei der Umsatzrealisierung vorhanden und entsprechende Anpassungen von Prozessen und Systemen vorzunehmen seien.

Aktuelle Entwicklungen bei der Bilanzierung von Finanzinstrumenten

- Prof. Dr. Andreas Barckow
Partner, Deloitte & Touche GmbH WPG

Professor Dr. Andreas Barckow thematisierte in dem vierten Vortrag die aktuellen Entwicklungen bei der Bilanzierung von Finanzinstrumenten. Zu Beginn seines Vortrags stellte Andreas Barckow das in diesem Zusammenhang relevante Arbeitsprogramm des

IASB vor. Das Projekt IFRS 9 „Finanzinstrumente“ werde dabei in insgesamt drei Phasen bearbeitet und den derzeit gültigen IAS 39 ersetzen. Die einzelnen Phasen umfassen dabei Fragestellungen der Klassifizierung und Bewertung von finanziellem Vermögen und Schulden, Wertminderungen sowie der Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Andreas Barckow verwies im Rahmen seiner Ausführungen zu der Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten auf die sechs nach IAS 39 gültigen Bewertungskategorien. Letztlich stünde dahinter jedoch lediglich die Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum beizulegenden Zeitwert. Im Weiteren thematisierte Andreas Barckow die Erfassung und Bestimmung von Wertminderungen nach IFRS 9. Dabei verwies er auf die Distanzierung des FASB von dem gemeinsam mit dem IASB entwickelten Projekt im Juli 2012. Das FASB arbeite an einem eigenen Modell der erwarteten Verluste. Dies sei darauf zurückzuführen, dass im Rahmen des US-amerikanischen Verlustmodells sowohl bereits realisierte, als auch die in den nächsten drei Jahren erwarteten Verluste berücksichtigt wurden. Eine Adaption der Regelungen des IFRS 9 sei demnach mit einer Verringerung bereits gebildeter Risikovorsorgen verbunden. Abschließend stellte Andreas Barckow die Grundzüge des neuen Modells zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (hedge accounting) vor, das die dritte Projektphase von IFRS 9 markiere. Er stellte heraus, dass die Neufassung vor allem Bilanzierern aus dem Nichtbankenbereich im Vergleich zu IAS 39 deutlich mehr Spielräume biete, ihre getroffenen Sicherungsmaßnahmen im Rohstoffbereich auch bilanziell abbilden zu können. Für alle Bilanzierer bedeutsam sei darüber hinaus die Abschaffung des Effektivitätskorridors von 80%-125%. Lediglich die ungelöste Abbildung dynamischer Nettopositionen stelle einen Wermutstropfen dar. Obwohl das IASB weiter daran arbeite, zeigte Barckow auf, dass die Entwicklung aufgrund dann vorzunehmender Brüche mit klassischen Bilanzierungskonventionen schwierig sei.

IASB update: progress and future plans

- **Martin Edelmann**
Mitglied des IASB

Im Rahmen des letzten Vortrages ging Martin Edelmann auf den erstmalig durchgeführten Agendakonsultationsprozess des IASB ein. Im Rahmen der Agendakonsultation wurde der interessierten Öffentlichkeit die Möglichkeit gegeben, zu der strategischen Ausrichtung und den allgemeinen Schwerpunkten des zukünftigen Arbeitsplans des IASB Stellung zu nehmen. Die Konsultation sei dabei auch eine Reaktion auf die Kritik an der bisherigen Agen-

dasetzung des IASB. Die Anmerkungen sollen dem IASB insbesondere dabei helfen, eine Balance zwischen neuen Standards und der Überarbeitung bzw. Implementierung bereits bestehender Standards zu finden. Im Weiteren diskutierte Martin Edelmann die Schwerpunkte des neuen technischen Arbeitsplans des IASB. Teil dieses zukünftigen Arbeitsplans sei das Rahmenwerk, welches nun nicht mehr wie ursprünglich angedacht in mehrere Phasen, sondern als einzelnes Projekt bearbeitet werden solle. Dabei seien die Themen reporting entity, presentation, disclosures, elements und measurement von besonderer Bedeutung. Laut Martin Edelmann sei die Etablierung eines konkreten Forschungsansatzes eine der wichtigsten Entwicklungen. Der Schwerpunkt sei dabei auf die Identifikation eines konkreten Problembereichs zu legen, welcher eine Involvierung des IASB rechtfertige. Sollte ein Problembereich identifiziert, jedoch kein konkreter Ansatz zur Lösung dieses Problems gefunden werden, so sei eine Beschäftigung des IASB mit diesem Problembereich auch nicht gerechtfertigt. Das For-



schungsprogramm führe demnach zu der Empfehlung ein Projekt aufzunehmen oder keinen Standard zu entwickeln. Abschließend verwies Martin Edelmann auf weitere Aktivitäten des IASB. Demnach sei Anfang des Jahres 2013 ein Diskussionsforum geplant, in dessen Rahmen ein Dialog zwischen Regulatoren, Wirtschaftsprüfern, Investoren und Erstellern von Rechnungslegungsinformationen angeregt werden solle. In diesem Zusammenhang sollen z.B. Möglichkeiten der Verbesserung der Anhangangaben im Rahmen der existierenden Bedingungen der IFRS sowie zukünftige Themenschwerpunkte des IASB identifiziert werden.

Insgesamt verdeutlichte das zwölfte IFRS-Forum, dass die internationalen Rechnungslegungsregeln einem fortlaufenden Überarbeitungsprozess unterliegen. So wurden u.a. mit den neuen Regeln zur Konsolidierung auch 2012 bedeutende Veränderungen herbeigeführt. Mit den noch ausstehenden Veränderungen der Leasingbilanzierung, einem neuen Standard zur Umsatzerfassung sowie der Bilanzierung von Finanzinstrumenten stehen zudem auch für die Zukunft bedeutende Veränderungen in Aussicht.

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 in Netzindustrien
- Retail Banking
- Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Unter dem Dach der Schmalenbach-Gesellschaft arbeiten aktuell ca. 550 Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen in 25 Arbeitskreisen auf den Gebieten Unternehmensführung, Fertigung und absatznahe Funktionen, Finanz- und Rechnungswesen / Steuern sowie Branchen.

Die Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft 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.

Die Arbeitskreise stellen erarbeitete Ergebnisse der Öffentlichkeit im Rahmen von Fachgesprächen oder öffentlichen Arbeitskreissitzungen beim Deutschen Betriebswirtschafter-Tag vor. Darüber hinaus werden Arbeitsergebnisse u. a. in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf) oder der Schmalenbach business review (sbr) veröffentlicht.

Im Folgenden stellen die Arbeitskreise die Themen, Projekte und Ergebnisse ihrer Arbeit in 2012 vor. Aktuelle Informationen sind darüber hinaus jederzeit unter www.schmalenbach.org verfügbar.

Baubetriebswirtschaft

Helmus/Reinitzhuber

Der Arbeitskreis *Baubetriebswirtschaft* beschäftigte sich im Jahr 2012 im Rahmen der Frühjahrssitzung mit Bau- und Managementkonzepten von Shopping-Centern. Die mfi management für immobilien AG stellte das Konzept der Münchner Pasing-Arcaden vor. Zahlreiche Details des bereits bestehenden Bauabschnittes und des noch geplanten zweiten Bauabschnittes wurden erläutert und die Eingliederung des Shopping-Centers in das städtebauliche Konzept des Stadtteils Pasing diskutiert.

Die öffentliche Sitzung des Arbeitskreises im Rahmen des 66. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2012 mit dem Dachthema „Mergers & Acquisitions“ legte thematisch angelehnt ihren Schwerpunkt auf „Bauunternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions“. Hier wurden die speziellen Bedingungen der Unternehmensbewertung von Bauunternehmen untersucht, die insbesondere in den Charakteristika des Projektgeschäftes – kurze Reichweiten von Auftragsbeständen und Volatilität von Kosten und Terminen – liegen. In einem empirischen Überblick über das nationale und internationale Mergers & Acquisitions-Geschehen in der Bau- und Immobilienwirtschaft wurden auch die makroökonomischen Einflüsse angesprochen. Vor dem Hintergrund der überwiegend mittelständischen Struktur der deutschen Bauwirtschaft hat das Spezialproblem der Unternehmensbewertung von KMU für die Zwecke der Nachfolgeregelung eine erhebliche Praxisrelevanz. Auf Grundlage eines konkreten Falles wurden die empirischen Erkenntnisse zu einem praxistauglichen Konzept verbunden. Auch die viel stärker marktstrategisch- und finanzgetriebene Bewertung von Immobilienprojekten wurde thematisiert.

Einkauf und Logistik

Bogaschewsky/Hildebrandt

Der Arbeitskreis *Einkauf und Logistik* beschäftigte sich im Jahr 2012 mit unterschiedlichen, aktuellen Fragestellungen aus den Bereichen Einkauf und Logistik. Im Rahmen des Treffens auf dem Wissenschaftlichen Symposium des BME e.V. am 7. März 2012 in Würzburg wurden von Arbeitskreismitgliedern folgende Vorträge gehalten: „Agile Supply Chains – ein Erfolgsfaktor für ein Volatilitätsmanagement im Einkauf“ (Dr.-Ing. Günther Reinelt, Miele & Cie. KG), „Performance Based Contracting“ (Professor Dr. Wolfgang

Stölzle, Universität St. Gallen) sowie „Social Media im Beschaffungsmanagement“ (Professor Dr. Ronald Bogaschewsky, Universität Würzburg).

Das zweite Treffen des Arbeitskreises wurde im Hause der Siemens AG durchgeführt. Neben Vorträgen von Mitarbeitern aus dem Hause Siemens zu den Themen „Management einer globalen Supply Chain Organisation am Beispiel von Siemens Infrastructure & Cities“ und „Social Media @ Siemens“ referierten Mitglieder des Arbeitskreises zu „Impulse aus der öffentlichen Beschaffung für industrielle Einkaufsprozesse“ und „Social Media-Nutzung im Einkauf“.

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

d'Arcy/Harnacke/Warncke

Der Arbeitskreis *Externe und Interne Überwachung der Unternehmung* traf sich im Jahr 2012 zu drei Sitzungen. Zu der ersten Sitzung lud die Ernst & Young Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH nach Wien ein. Sie war der Corporate Governance und Compliance in Österreich sowie dem österreichischen Corporate Governance Kodex gewidmet. Die zweite Sitzung des Arbeitskreises fand im DHL Innovation Center in Troisdorf/Spich statt und beschäftigte sich mit Fragen rund um die Personalgewinnung und -entwicklung in der Internen Revision. Die USG People Germany schließlich war Gastgeber der dritten Sitzung in München. Hier standen Vorträge zum Zusammenhang zwischen der Konsistenz und der Qualität der Unternehmenskultur einerseits und dem Unterschlagungsrisiko und dem diesbezüglichen Prüfungsrisiko andererseits sowie zu Trends in der Internen Revision auf der Tagesordnung.

In 2012 hat der Arbeitskreis in der Zeitschrift „Der Betrieb“ einen Beitrag zur Dokumentation und Berichterstattung durch die Interne Revision veröffentlicht.

Für 2013 sind folgende Themen geplant:

- Zukunft der Abschlussprüfung,
- Umgang mit der dualistischen Unternehmensverfassung,
- Umgang mit erhöhten Haftungsanforderungen der Organe,
- Relevanz der Unternehmenskultur für Mechanismen der Corporate Governance.

Arbeitskreise

Externe Unternehmensrechnung

Hütten/Pellens

Im Rahmen von sechs Sitzungen hat sich der Arbeitskreis *Externe Unternehmensrechnung* (AKEU) mit auf das Rechnungswesen bezogenen Fragestellungen beschäftigt. In jeder AKEU-Sitzung gab es einen umfassenden Bericht und eine intensive Diskussion zu aktuellen Entwicklungen in der IFRS- und HGB-Rechnungslegung.

Zu Beginn des Jahres wurden erneut die potenziellen Auswirkungen der Vorschläge der EU-Kommission zur Reform des Abschlussprüfungsmarktes thematisiert. Der entsprechende Kommissionsvorschlag sieht Regelungsänderungen und -erweiterungen vor, die im Zusammenhang mit dem Nutzen der Abschlussprüfung für Aufsichtsorgane und Kapitalmärkte stehen. Nachdem der AKEU sich bereits an der Konsultation zum entsprechenden Grünbuch der EU-Kommission im Jahre 2010 mit einem Kommentierungsschreiben beteiligte, nahm er im Jahr 2012 ebenfalls Stellung zu dem Vorschlag für eine Verordnung über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse. Die entsprechenden Stellungnahmen sind auf der Internetseite des AKEU abrufbar.

Zudem beschäftigten sich die Mitglieder des AKEU über das gesamte Jahr hinweg mit den potenziellen Ausgestaltungen der Nachhaltigkeits- und der integrierten Berichterstattung sowie deren Implikationen auf die Finanzberichterstattung. Aufgrund der gestiegenen Relevanz von sozialen und ökologischen Fragestellungen wird eine Veröffentlichung nichtfinanzieller, auf die Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit bezogener Informationen von Investoren zunehmend gefordert. Da de facto zumeist eine Korrelation zwischen Nachhaltigkeitsaspekten und finanziellen Kennzahlen besteht, werden diese Informationen im Rahmen der integrierten Berichterstattung miteinander kombiniert. Mit Hilfe der integrierten Berichterstattung soll demnach eine Steigerung der Entscheidungsrelevanz für die Stakeholder bei gleichzeitiger Reduktion der Anzahl der zu veröffentlichenden Berichtstypen erreicht werden. Hieraus resultiert für die bilanzierenden Unternehmen die Herausforderung, entsprechende Nachhaltigkeitsinformationen zu generieren sowie diese sachgerecht mit der Finanzberichterstattung in eine umfassende Berichterstattung zu integrieren. Derzeit entwickelt das International Integrated Reporting Council (IIRC) ein Rahmenwerk der integrierten Berichterstattung, dessen Veröffentlichung zum Ende des Jahres 2013 geplant ist. Aufgrund dieser besonderen Relevanz befasste sich der AKEU auch im Rahmen der öffentlichen Sitzung

auf dem 66. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 2012 mit der integrierten Berichterstattung. Die Herausforderungen wurden dabei aus der Perspektive der Wissenschaft sowie der Bilanzierungs-, Prüfungs- und Investorenpraxis analysiert.

Außerdem ist der AKEU der Anfrage des Bundesverfassungsgerichts nachgekommen und hat zur Vereinbarkeit der Vorschrift des § 264 Abs. 3 HGB mit europäischem Recht Stellung genommen. Gemäß § 264 Abs. 3 HGB sind Tochterunternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft von der Veröffentlichung eines Jahresabschlusses befreit, sofern diese in einem nach § 290 HGB verpflichtend aufzustellenden Konzernabschluss des Mutterunternehmens vollkonsolidiert werden. Kern der Diskussion war hierbei der nach herrschender Meinung geltende Ausschluss von Tochterunternehmen ausländischer Mutterunternehmen von dieser Befreiungsmöglichkeit. Die entsprechende Stellungnahme ist ebenfalls auf der Internetseite des AKEU abrufbar.

Finanzierung

Paul/Schröter

Der Arbeitskreis *Finanzierung* hat sich in 2012 schwerpunktmäßig der inhaltlichen und organisatorischen Umsetzung der Unternehmensumfrage zum Thema „Kriterien zur Gestaltung des Netzes von Bankbeziehungen aus Sicht der Unternehmung“ gewidmet und diese erfolgreich abgeschlossen. Die Erhebung erfolgte im Rahmen einer Online-Umfrage und war an mittelständische und große börsen- und nichtbörsennotierte Unternehmen aus Deutschland gerichtet. Die Umfrage wurde neben den Arbeitskreismitgliedern u.a. durch diverse Verbände unterstützt und analysiert zentrale Erfolgsdeterminanten in den Bankbeziehungen deutscher Unternehmen unter Berücksichtigung der verwendeten Strategien zur Bankensteuerung. Die Studie bezieht dabei sowohl die Erfahrungen der Unternehmen mit dem Bankensektor infolge der Finanzkrise als auch die Bedeutung aktueller sowie zukünftiger Einflussfaktoren (EU-Schuldenkrise, Basel III) mit ein. Ziel der Untersuchung ist es, relevante Erfolgsfaktoren sowie aktuelle Trends in den Bankbeziehungen der Unternehmen zu identifizieren und darauf aufbauend mögliche Handlungsalternativen aus Sicht der Unternehmung abzuleiten.

Darüber hinaus konzentrierte sich der Arbeitskreis in seinen Sitzungen auf aktuelle Fragestellungen im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie den damit verbundenen zukünftigen

gen Herausforderungen im Bereich der Unternehmensfinanzierung. Für das Jahr 2013 plant der Arbeitskreis die Veröffentlichung der Ergebnisse der 2012 durchgeführten Befragung zum aktuellen Schwerpunktthema.

Finanzierungsrechnung

Gebhardt/Mansch

Der Arbeitskreis *Finanzierungsrechnung* hat im Jahr 2012 das zfbf-Sonderheft „Praxis der Aufstellung und Nutzung von Kapitalflussrechnungen deutscher Industrieunternehmen“ herausgegeben. Darin präsentiert der Arbeitskreis die Ergebnisse seiner Untersuchungen zu den Fragen, wie konsolidierte Kapitalflussrechnungen erstellt, geprüft und genutzt werden. Des Weiteren hat sich der Arbeitskreis 2012 dem Thema der Steuerung und Abbildung von Liquiditätsrisiken gewidmet. In diesem Rahmen hielten hochrangige Vertreter der Mitgliedsfirmen Vorträge im Arbeitskreis, in denen die Ursachen von Liquiditätsrisiken, deren Steuerung und die einhergehende Berichterstattung in den Unternehmen erörtert und diskutiert wurden. Für das Jahr 2013 sind weitere Referenten zu diesem Themenfeld eingeladen.

Im Jahr 2012 beging der Arbeitskreis zudem sein 30jähriges Bestehen feierlich mit einer Jubiläumssitzung. Dabei wurde an die thematische Entwicklung der Arbeitsgebiete des Arbeitskreises, die sich in den diversen Veröffentlichungen widerspiegelt, sowie an die ehemaligen Mitglieder erinnert. Mit großem Bedauern nahm der Arbeitskreis Abschied von seinem langjährigen Vorsitzenden Professor Dr. Dr. h.c. Klaus v. Wysocki, der am 10. September 2012 verstarb.

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Kolb-Telieps (bis 02/2013)/Koller/Lange (seit 03/2013)

Die in 2011 begonnenen Themen „Open Innovation“ und „Lead User Innovation“ wurden auf der 80. und 82. Sitzung des Arbeitskreises *Forschungs- und Entwicklungsmanagement* mit zahlreichen Praxisbeispielen aus Unternehmen des Arbeitskreises sowie externen Referenten fortgeführt. Einen besonderen Höhepunkt stellte eine Japanreise dar, wo neben Messe- und Firmenbesuchen Kontakt zum Arbeitskreis PIA hergestellt wurde, welcher ähnliche Themen wie der Arbeitskreis *Forschungs- und Entwicklungsmanagement* behandelt. Der Arbeitskreis übernahm im Rahmen der 81. Sitzung die Schirmherrschaft über das durch Professor Dr. Martin G. Möhrle, Leiter des Instituts für Projektmanagement und Innovation (IPMI)

der Universität Bremen, organisierte Symposium „Kunden verstehen – Chancen nutzen: Multi Cross Industry“ bei EWE ZentrumZukunft in Emstek.

In 2013 will der Arbeitskreis schwerpunktmäßig das Thema „Social Media“ im Zusammenhang mit Forschung und Entwicklung beleuchten.

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

Duhr/Haller

Der Arbeitskreis *Immaterielle Werte im Rechnungswesen* beschäftigt sich mit der Berücksichtigung immaterieller Werte im internen und externen Rechnungswesen. Immaterielle Werte haben in unserer Technologie-, Informations- und Wissensgesellschaft eine zentrale Bedeutung und determinieren wesentlich die Performance und damit auch den Wert von Unternehmen. Um dieser gestiegenen Relevanz immaterieller Werte für Unternehmen gerecht werden zu können und die Ausgestaltung dieser Wertdimension zu definieren und zu optimieren ist es – in Analogie zu den materiellen Werten – notwendig, die Generierung immaterieller Werte sowie deren Nutzung in einem Unternehmen zu dokumentieren, zu planen und zu steuern. Aus diesem Grund hat sich der Arbeitskreis in den vergangenen Jahren und insbesondere im Jahr 2012 intensiv mit der unternehmensinternen Berichterstattung und Steuerung immaterieller Werte beschäftigt. In Anknüpfung an seine bisherigen, mehr auf die externe Finanzberichterstattung zielenden Arbeiten, möchte der Arbeitskreis aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und Konzepten sowie praktischen Erfahrungen in den Unternehmen einen Beitrag zur Erfassung, Bewertung, internen Berichterstattung sowie Steuerung von immateriellen Werten in Unternehmen leisten.

In den drei regulären Sitzungen des abgelaufenen Jahres 2012 fanden neben Vorträgen aus der Praxis, die zur Gewinnung weiterer Erkenntnisse zum Controlling immaterieller Werte nicht unerheblich beigetragen haben, auch rege Diskussionen zu den mit dem Thema verbundenen Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten statt. Neben den regulären Sitzungen des Arbeitskreises traf sich eine interne Arbeitsgruppe mehrmals, um intensiv an der Erstellung der beabsichtigten Publikation zu dem Projekt zu arbeiten.

Der bisherige Stand des aktuellen Projekts wurde anlässlich des 66. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages 2012 in einer öffent-

Arbeitskreise

lichen Sitzung des Arbeitskreises vorgestellt. Anfang 2013 sollen die Projektergebnisse in Form eines Sonderhefts der Schmalenbach Business Review (sbr) mit dem Titel „Management Control and Reporting of Intangibles“ veröffentlicht werden.

Integrationsmanagement für neue Produkte

Fleig (bis 07/2012)/Grünert (seit 08/2012)/Horváth

Der Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* widmete sich im Jahr 2012 in zwei Arbeitskreissitzungen den Themen „Steuerung industrieller Dienstleistungen“ und „Service Supply Chains“.

Die erste Sitzung des Arbeitskreises fand bei der Bosch Rexroth AG in Lohr am Main statt. Das Thema dieser Sitzung war „Steuerung industrieller Dienstleistungen“. Die Gastgeber der Arbeitskreissitzung Dr. Georg Hanen (Vorstand für Finanzen) und Frank Sarbinowski (Finanzcontrolling Projekte) veranschaulichten die Steuerung des Lösungsgeschäfts bei der Bosch Rexroth AG an praktischen Beispielen. Dr. Oliver Greiner (Partner, Horváth & Partner GmbH) ging in einem Impulsvortrag auf das Thema „Industrielle Dienstleistungen als Bestandteil erfolgreicher Geschäftsmodelle“ ein. In einem weiteren Vortrag referierte Bernd Bienzeisler (Leiter Competence Center Personalmanagement, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO) über Humanressourcen als kritische Größe für technische Dienstleistungen.

Gastgeber der zweiten Arbeitskreissitzung war die Firma TRUMPF GmbH + Co. KG in Ditzingen. Diese Veranstaltung widmete sich dem Thema „Service Supply Chains“. Im Rahmen dieser Sitzung fand ein Wechsel in der Leitung des Arbeitskreises statt. Günther Fleig übergab seine Aufgaben an Dr. Lars Grünert (Geschäftsführer, TRUMPF GmbH + Co. KG). Im weiteren Verlauf dieser Veranstaltung berichtete Dr. Lars Grünert über die aktuellen Herausforderungen im Bereich TRUMPF Services. Professor Dr. Gerhard Satzger (Karlsruhe Service Research Institute (KSRI) / IBM Business Performance Services) ging auf die Bedeutung von Service Networks ein. Professor Dr. Sven Heidenreich (Juniorprofessor für Service Management & Innovation, EBS Business School) widmete sich den Erfolgsfaktoren von Serviceinnovationen und erläuterte die zentralen Ergebnisse des Service Innovationsbarometers.

Der Arbeitskreis *Integrationsmanagement für neue Produkte* veröffentlichte in 2012 ein zfbf-Sonderheft mit dem Titel „Integrati-

on von Produkt und Service – Auf dem Weg zum Lösungsanbieter“. Neben der Thematisierung grundsätzlicher Fragestellungen, wie möglicher Strategien für Lösungsanbieter und der Steuerung des Transformationsprozesses, gibt dieses Einblicke in die Umsetzungsanforderungen einer Transformation zum Lösungsanbieter an einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen, wie Forschung & Entwicklung, Logistik oder Controlling. Der Brückenschlag von der Theorie zur Praxis wird anhand von vier Fallstudien namhafter Industrieunternehmen erreicht.

Für das Jahr 2013 ist geplant, dass sich der Arbeitskreis schwerpunktmäßig mit dem Thema „Service Supply Chains“ auseinandersetzen wird.

Integrierte Unternehmensplanung

Kaufmann/Rademacher (bis 03/2012)/Rudolph (seit 04/2012)

Der Arbeitskreis *Integrierte Unternehmensplanung* traf sich im Jahr 2012 zu zwei Sitzungen. Die Frühjahrsitzung des Arbeitskreises begann mit einem Wechsel in der Arbeitskreisleitung. Die Nachfolge von Dr. Michael Rademacher tritt Harald Rudolph, Leiter Strategie der Daimler AG, an. Die Sitzung des Arbeitskreises war in der an der WHU unter der Schirmherrschaft von Professor Dr. Lutz Kaufmann stattfindenden Konferenz „Campus for Strategy“ integriert. Hier nahmen die Mitglieder des Arbeitskreises an mehreren Vorträgen zum Konferenzthema „Volatilität nutzen, flexible Strategien, agile Organisationen“ teil: Sabine Bach, President von Siemens Management Consulting, zeigte in ihrem Vortrag auf, wie der Großkonzern Siemens mit den extremen Marktschwankungen der letzten Jahre umgegangen ist und wie sich das Unternehmen auf zukünftige Volatilitäten vorbereitet. Damit Unternehmen Nutzen aus der Volatilität ziehen könnten, sei es essenziell, Grenzen des eigenen Geschäftes zu hinterfragen und den Mut zu haben, Neues zu wagen. Dr. Heiko Schäfer, Head of Operations – Fashion adidas der adidas Group, erläuterte, dass sein Unternehmen aufgrund saisonaler Schwankungen sowie wiederkehrender Großereignisse wie Olympischen Spielen oder Fußballweltmeisterschaften kontinuierlich mit Volatilität zu tun habe. Diese planbaren Schwankungen stellten laut Heiko Schäfer vor allem Chancen dar, indem sie die Einführung neuer Modelle und Kollektionen ermöglichen. Da adidas fast die gesamte Produktion global ausgelagert habe, seien die wirklichen Herausforderungen in diesem Bereich zu finden. Volatile Rohstoffpreise, Wechselkursschwankungen sowie sich ändernde Zollbestimmungen verlangten flexibles Handeln.

Krisen wie zum Beispiel der Ausfall eines Lieferanten aufgrund einer Umweltkatastrophe seien nicht planbar; in diesen Fällen helfe meist nur eine hands-on Task Force. Dr. Georg Schreiner, Partner bei der Strategieberatung Bain & Company, ging in seinem Vortrag auf die Frage ein, ob Strategien in volatilen Zeiten überhaupt noch helfen. Das Problem sei die zunehmende Komplexität, die als „silent killer“ dazu führe, dass beispielsweise nur noch jedes zehnte Unternehmen nachhaltig wachse. Dabei helfen nach Georg Schreiner keine klassischen Strategien, die auf Zahlen, Daten und Fakten aufsetzen, sondern nur eine strategische Ausrichtung, die auf Reduktion von Komplexität, Fokus auf das Kerngeschäft, klare Unternehmensstrukturen und kontinuierliche Weiterentwicklung setzt. Jürgen W. Müller, Chefvolkswirt der Daimler AG, betonte in seinem Vortrag, dass es Volatilität schon immer gegeben hat. Um auf Volatilität zu reagieren, setze der Automobilhersteller auf hochentwickelte Frühwarnsysteme. Laut Jürgen Müller kommt es aber darauf an, daraus auch die richtigen Schlüsse zu ziehen und die passenden Werkzeuge zu entwickeln, beispielsweise eine hohe Produktionsflexibilität. Der Volkswirt zeigte aber auch die Grenzen solcher Prognosen auf. Der Blick zurück mache beispielsweise deutlich, dass Unternehmen pro Jahr mit einem exogenen Schock umgehen müssten, den sie nicht eingeplant hätten. Die Globalisierung wirke auf der einen Seite stabilisierend wie bei einer gemeinsamen Währung, andererseits könne Volatilität nicht mehr so leicht ausgeglichen werden, da Schwankungen oft die gesamte Weltwirtschaft betreffen. Darüber hinaus diskutierten die Arbeitskreismitglieder in mehreren Workshops den richtigen Umgang mit der derzeit volatilen Situation der Weltwirtschaft. Insbesondere standen dabei die Themen Risikomanagement in der Planung, Implikationen für den Einkauf, die Motivation von Mitarbeitern in unsicheren Zeiten und Flexibilität in der Organisation im Vordergrund.

Auf Einladung von Harald Rudolph fand die zweite Sitzung des Arbeitskreises bei der Daimler AG in Stuttgart statt. Hier erprobte der Arbeitskreis ein neues Format, bei dem die Fokus-Themen nur durch kurze Impulsvorträge eingeleitet werden und spezifische Fragestellungen anschließend in Kurz-Workshops („World Cafés“) mit kleinen Diskussionsgruppen vertieft werden. Abschließend werden die Inhalte im Plenum zusammengetragen und Schlussfolgerungen erörtert. Erstes Fokus-Thema war die weiterhin zunehmende Rolle Chinas als Handelspartner, aber zunehmend auch als Investor für europäische Unternehmen. Das Thema wurde durch einen Impulsvortrag von Lutz Kaufmann eingeleitet. In den anschließenden Diskussionen stand besonders das Spannungsfeld

aus Chancen, die sich z.B. durch den Zufluss chinesischen Kapitals ergeben, und Risiken bzw. Unsicherheiten über die Absichten der Investoren im Vordergrund. Den zweiten Schwerpunkt bildete das Thema „Strategieimplementierung in der Organisation“. Eingeleitet wurde der Austausch durch Jun.-Professor Dr. Felix Reimann, der aktuelle empirische Ergebnisse zum Thema vorstellte. Im Vordergrund standen dabei besonders die Rolle des Mittel-Managements sowie die Faktoren, die eine aktive Unterstützung der Strategie durch das Mittel-Management fördern oder behindern. Die anschließenden Diskussionen gingen der Frage nach, wie eine Einbindung des Mittel-Managements ehrlich, transparent und ergebnisoffen erfolgen kann, ohne dass dabei die konsistente Unternehmensstrategie gefährdet wird. Entscheidend ist aus Sicht der Arbeitskreismitglieder hier besonders die klare und sinnvolle Abgrenzung der Strategie(implementierungs)bereiche, bei denen eine Mitgestaltung durch das Mittel-Management gefördert wird.

Internes Rechnungswesen

Franz/Kaiser

Der Arbeitskreis *Internes Rechnungswesen* befasste sich 2012 schwerpunktmäßig mit der Weiterentwicklung eines Readers zu den Meilensteinen der Kostenrechnung. Neben der fortgesetzten Zusammenfassung und Analyse der im Jahre 2011 ausgewählten, aus Sicht der Arbeitskreismitglieder relevantesten Meilensteine wurden im vergangenen Jahr aktuelle Fragen der Unternehmenspraxis zur Kostenrechnung diskutiert. Basierend auf den hierbei identifizierten Problembereichen erfolgt derzeit eine auf die verschiedenen, für den Reader ausgewählten Meilensteine zurückgreifende Bearbeitung der Fragen in Form von sieben Beiträgen. Diese Ausarbeitung, welche das Grundlagenkapitel des Readers darstellt, soll im Frühjahr 2013 abgeschlossen sein. Die Veröffentlichung des vollständigen Readers ist bis Ende 2013 vorgesehen.

Aufbauend auf den Praxisberichten und den intensiven Diskussionen im Jahre 2011 wurde die Veröffentlichung eines zfbf-Sonderheftes zu diesem Themengebiet beschlossen. Im Rahmen dieses nach jetzigem Planungsstand neun Beiträge umfassenden Projektes sollen schwerpunktmäßig die Schnittstellen zwischen Controlling und IFRS beleuchtet sowie in diesem Kontext die aus den unterschiedlichen Zielsetzungen resultierenden und aus Sicht des Arbeitskreises relevantesten Wechselwirkungen untersucht werden. Der Abschluss der redaktionellen Arbeiten wird bis Mitte 2013 angestrebt; Ende 2013 soll das Sonderheft druckfertig sein.

Arbeitskreise

Marketing

Posselt/Wöbcke

Der Arbeitskreis *Marketing* beschloss zu Beginn des Jahres 2012 drei neue Themenfelder. Die Mitglieder einigten sich auf die Kerngebiete Innovation, Markenführung und Internet. Weiterhin wurden Details (wie z.B. das Veröffentlichungsziel) zu den geplanten Artikeln über das frühere Thema „Corporate Social Responsibility“ besprochen. Im September 2012 wurden strategische und organisatorische Weichen für die kommenden Jahre des Arbeitskreises gestellt. Die diskutierten Beschlüsse basierten auf den Ergebnissen einer internen Mitgliederbefragung.

Mergers & Acquisitions

Lucks/Meckl

Der Arbeitskreis *Mergers & Acquisitions* kam in 2012 zu zwei ordentlichen Sitzungen zusammen. Die erste Sitzung fand bei der Bosch Siemens Hausgeräte GmbH in München statt. Den inhaltlichen Schwerpunkt bildete der Themenkomplex „M&A-Versicherungen“. Hierzu wurden zwei externe Vortragende von Marsh McLennan eingeladen, die zum einen grundlegende Informationen zu den spezifischen Versicherungsmöglichkeiten bei M&A lieferten und damit alternative Möglichkeiten der Risikoverteilung aufzeigten sowie zum anderen mit der Erstellung einer Risiko- und Versicherungs-Due Diligence die zweite zentrale Dienstleistung von M&A-Versicherern vorstellten. Den zweiten Themenblock dieser Sitzung bildete eine Diskussionsrunde unter den Mitgliedern über die aktuelle Lage am M&A-Markt. Die Debatte wurde branchenbezogen und länderspezifisch geführt und spiegelte die Erfahrungen und Einschätzungen der Arbeitskreismitglieder im März 2012 wider: Für die Elektrohändlerbranche konnte ein zunehmender Margendruck festgestellt werden, der insbesondere von Seiten chinesischer Unternehmen und Discountern betrieben wird und wohl zu einer Konsolidierung im Markt führen wird. Im Bereich Pharma und Chemicals wurde das Erscheinen großer Targets am Markt beobachtet, das Preisniveau blieb dabei jedoch trotz der konjunkturellen Entwicklungen unverändert hoch. Für Unternehmen der Sparte „Erneuerbare Energien“ galt die Einschätzung, dass der Wettbewerbsdruck aus dem Fernen Osten auf absehbare Zeit groß werden wird. Hier wird in Zukunft wohl ein Abwandern wesentlicher Wertschöpfungsstufen die Folge sein. Branchenübergreifend ließ sich zusammenfassen, dass strategische Investoren zu diesem Zeitpunkt zurückhaltend agierten, obwohl in vielen Unternehmen ein hoher Cash flow vorhanden war, der zu einem

Investitionsdruck führte. Auch Fremdkapital wurde wieder zur Verfügung gestellt, so dass als Grund für die verhaltene Marktlage von Seiten der Mitglieder eine allgemeine Risikoaversion aufgrund der volkswirtschaftlich angespannten Lage identifiziert wurde. Für Private Equities fehlten passende Zielunternehmen; die wenigen, die am Markt waren, wechselten schnell und zu hohen Preisen den Eigentümer. Länderbezogen war verhältnismäßig viel Aktivität aus China zu verspüren, vor allem mit staatlicher Unterstützung. Chinesische Unternehmen tätigten viele kleine Transaktionen, kauften auch in Deutschland Unternehmen aus der Insolvenz heraus. Aber auch aus Indien ließen sich verstärkte outward M&A verzeichnen. M&A aus den aufstrebenden BRIC-Staaten werden wohl deutlich zulegen. In China ist dieser Weg im Fünf-Jahres-Plan der Regierung vorgesehen und wird somit offiziell staatlich gefördert. In Deutschland befindet sich der M&A-Markt in einer stagnierenden Phase, was eindeutig an der abwartenden Haltung deutscher Unternehmen angesichts der Entwicklung in Griechenland, Spanien und Italien liegt.

Das zweite Treffen des Arbeitskreises fand im Rahmen des 66. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages 2012 statt. Die Eröffnung des Kongresses lag bei Professor Dr. Reinhard Meckl mit einem Referat zu „Mergers & Acquisitions: Akteure, Marktentwicklung, aktuelle Themen“. Ausgehend von einer Darstellung der historischen Entwicklung und des aktuellen Standes des M&A-Marktes verbunden mit Zukunftsprognosen über die kommenden Entwicklungen wurden in dem Vortrag vier in der M&A-Community aktuelle Diskussionspunkte thematisiert. Hierzu gehörten M&A-Transaktionen mit Unternehmen aus Emerging Markets, die Finanzierung von M&A-Deals vor dem Hintergrund der aktuellen konjunkturellen Entwicklungen, spezielle Versicherungslösungen für M&A-Transaktionen und die Betrachtung von „Grundsätzen zum ordnungsgemäßen M&A-Management“, die eine zunehmende rechtliche Regeldichte, Corporate-Governance-Vorgaben und Haftungsfragen für Manager und Aufsichtsräte thematisiert.

Die öffentliche Sitzung des Arbeitskreises eröffnete Professor Dr.-Ing. Kai Lucks. Die Quintessenz der Ausführungen war, dass bei komplexen M&A die Struktur der Strategie zu folgen hat. Zur Umsetzung dieser Maxime muss jedes Unternehmen ein für seine spezielle Situation zugeschnittenes M&A-Führungssystem entwickeln. Dabei gilt: Je höher die M&A-Frequenz ist, desto stärker wirken sich Erfahrungseffekte bei Projekten aus. Kleinere Projekte haben tendenziell ein höheres Standardisierungspotenzial. Ebenfalls hohes Standardisierungspotenzial weisen die Einzelprozesse bei M&A auf. Hier lohnt es sich, Prozesse zu definieren und zu standardisieren. Im zweiten

Vortrag zeigte Arno Pätzold Restriktionen im Verkaufsprozess eigentümergeführter Unternehmen auf und gab Empfehlungen zum adäquaten Umgang mit diesen Restriktionen. Eine anwendungsorientierte „Dos & Don'ts“-Liste rundete den Vortrag ab. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass der Käufer eines eigentümergeführten Unternehmens drei Faktoren besonders beachten sollte: Erstens sollte eine intensive Due Diligence durchgeführt werden. Zweitens muss eine Vertrauensbasis zum Unternehmer aufgebaut werden, die drittens im weiteren Verlauf des gesamten Verfahrens nie leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden sollte.

Nachhaltige Unternehmensführung

Günther/Ruter

Der Arbeitskreis *Nachhaltige Unternehmensführung* (AKNU) untersucht praxisorientiert, welche Instrumente Eigentümern, Geschäftsleitung, Bereichsleitung und Aufsichtsrat zur Verfügung stehen, um einzeln und gemeinsam verantwortlich zu handeln. Dabei sollen sowohl typische Hemmnisse benannt als auch Lösungen gefunden werden, wie Nachhaltigkeit in Entscheidungsprozesse wirksam eingebunden werden kann, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Mittlerweile hat der AKNU 250 Stellungnahmen zur Nachhaltigen Unternehmensführung von Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gesammelt.

Der AKNU hat sich an dem CSR-Handbuch der Wirtschaftskammer Österreich mit dem Artikel „Nachhaltige Unternehmensführung – die Perspektive von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“ beteiligt. Das CSR-Handbuch wurde offiziell im Rahmen der „Internationalen CSR-Konferenz“ des BMAS am 15./16. Dezember 2011 in Berlin vorgestellt und im Januar 2012 veröffentlicht.

Im Jahr 2012 wurde die sechste Sitzung des AKNU abgehalten, die sich vorrangig der finalen Redigierung des Buches „Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung – Erfolg durch verantwortungsvolles Management“ widmete. Das Buch wurde von der Arbeitskreisleitung herausgegeben und ist 2012 im Erich Schmidt Verlag erschienen. In dem Leitfadens werden zehn prägnante und praxisorientierte Prinzipien für das wirksame Einbinden der Nachhaltigkeit in unternehmerische Entscheidungsprozesse vorgestellt und konkretisiert. Die Publikation richtet sich sowohl an kapitalmarktorientierte als auch familiengeführte, mittelständische und öffentliche Betriebe. Die Fertigstellung der Buchpublikation markiert zugleich den Abschluss der Arbeit des Arbeitskreises in der bisherigen Konstellation.

Ökonomie im Gesundheitswesen

Bazan/Kuntz

Der Arbeitskreis *Ökonomie im Gesundheitswesen* hat sich im Jahr 2012 zu vier Sitzungen getroffen; davon fand eine als öffentliche Sitzung im Rahmen des 66. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages 2012 in Düsseldorf statt. Der Arbeitskreis beschäftigte sich mit den folgenden Themenbereichen, wobei die Diskussion auf der Grundlage von Fachvorträgen der Arbeitskreismitglieder aufbaute:

- Medizinische Versorgungszentren,
- Investitionsfinanzierung von Krankenhäusern,
- Arbeitszeitmodelle im Krankenhaus,
- Finanzierung im Gesundheitswesen.

Themen der öffentlichen Sitzung „Investitions- und Leistungsfähigkeit im Krankenhaus“ waren die Herausforderungen durch M&A für Krankenhäuser sowie der Wandel der Markt- und Wettbewerbsbedingungen und die sich daraus ergebenden Implikationen auf die Finanzierung. Die Vorträge sind auf der Homepage des Arbeitskreises einsehbar.

Das in 2011 abgeschlossene Buchprojekt des Arbeitskreises erschien im März 2012 unter dem Titel „Management im Gesundheitswesen – Diskussionspapiere des Arbeitskreises ‚Ökonomie im Gesundheitswesen‘ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.“.

Organisation

Becker/Ebers

Im Berichtsjahr 2012 trat der Arbeitskreis *Organisation* drei Mal zusammen. Hierbei hat der Arbeitskreis eine Veröffentlichung erarbeitet und sich mit dem Thema 'Organisation und Innovation' beschäftigt. Zusätzlich wurde ein Kreis ehemaliger Mitglieder gegründet, der einmal jährlich zu einer Sitzung eingeladen wird. Erstmals fand eine Sitzung mit Beteiligung der Alumni im September 2012 statt.

Den Auftakt zum Themenkreis „Organisation und Innovation“ bildete eine vergleichende Analyse der Organisation der Innovationsprozesse bei Merck und Bayer im Kaiserreich. Während Merck externes Know-how über langfristige Kooperationsverträge mit Universitätsprofessoren zukaufte, hatte Bayer schon frühzeitig eigene Forschungslabore eingerichtet und die Forschung im Vorstand verankert. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass die Anreizsysteme in der Industrieforschung langfristig keinen Einfluss auf die Patente gehabt haben. Vielmehr wird deutlich, dass je länger die

Arbeitskreise

Firmenzugehörigkeit der Chemiker war, desto mehr (evolutionäre) Innovationen waren zu verzeichnen. Daraus lässt sich schließen, dass die systematische Forschung mehr Innovationen hervorbrachte als „freies“ Experimentieren. Organisatorisch bemerkenswert ist, dass die „Reklameabteilung“ ein Teil der Forschungsabteilung war, das heißt die Verknüpfung „Kunde-Forschung“ war sehr eng.

Neben Innovationen, die z.B. durch Kundenwünsche angestoßen werden und/oder die in dem 'normalen' Innovationsprozess entstehen, werden heute bei der SAP Freiräume (z.B. Durchführung von 'InnoJams') für Mitarbeiter geschaffen, um kreative Ideen zu entwickeln. Es wurde herausgearbeitet, dass 'grass-root'-Innovationen nur möglich sind, wenn die Firmenkultur dies zulässt. Dabei ist eine gesunde Balance zwischen 'Anarchie' und 'Vorgaben', eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung von Innovationen.

Unter der Überschrift „Entwicklungslinien zukünftiger organisatorischer Strukturen und Prozesse - Antworten auf gesellschaftliche Trends und Herausforderungen“ hat sich der Arbeitskreis in einem Beitrag in der Zeitschrift „Führung und Organisation“ 2012 mit den Themen „Marktdynamik“, „Verlagerung von Marktschwerpunkten“, „Demografischer Wandel und Einstellungswandel“ sowie „Web 2.0“ auseinandergesetzt. Zu jedem Themengebiet wurden die Trends herausgearbeitet, die daraus resultierenden organisatorischen Herausforderungen erläutert und verschiedene Lösungsansätze aufgezeigt.

Im Jahr 2013 wird sich der Arbeitskreis Organisation intensiv mit dem Thema „Organisation und Innovation“ auseinandersetzen.

Personalmanagement

Wagner

Das Jahr 2012 war für den Arbeitskreis *Personalmanagement* ein erfolgreiches und anregendes Jahr. Intensiv hat der Arbeitskreis weiter an dem Thema „Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit“ gearbeitet. Dazu tagte der Arbeitskreis zwei Mal. Die erste Sitzung fand an der Hochschule Ingolstadt mit folgenden Vorträgen statt:

- Future You - Das Marktplatzkonzept der Zukunft (nicht nur für die Generation Y),
- Thesen zu Veränderungen im Rollenverständnis und den angewandten Methoden der Personalfunktion,
- Festo Bildungsfonds und der Aspekt der Flexibilisierung durch berufsbegleitende Studiengänge nach Bologna,

- Corporate Bildungstrust - Im „Kampf um Köpfe“ auf der Gewinnerseite stehen,
- Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitszeit in der Flugsicherung; Auswirkungen auf das Thema Gesundheit,
- Flexibilisierung aus Mitarbeitersicht,
- Maßgeschneiderte Studienprogramme für Unternehmen zur Deckung von Kompetenzlücken.

Den zweiten Workshop richtete die Deutsche Flugsicherung in Langen aus. Grundlage für erkenntnisreiche Diskussionen stellten die folgenden Vorträge dar:

- Nutzung von zeitlicher und räumlicher Flexibilität in der DFS,
- FlexWork@PwC,
- Flexibilisierungsansätze bei der PSI,
- FlexikoKMU - abschließende Ergebnisse und Konsequenzen.

Im Jahr 2013 wird der Arbeitskreis die Diskussionen zu Flexibilisierungsinstrumenten und dem Umsetzungsprozess intensivieren und ausweiten sowie eine Veröffentlichung hierzu vorbereiten.

Regulierung in Netzindustrien

Müller/Pedell

Der Arbeitskreis *Regulierung in Netzindustrien* wurde im Jahr 2008 gegründet. Grundlegende Zielsetzung des Arbeitskreises ist es, 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 2012 zu zwei Sitzungen, in denen unter anderem die folgenden Themen diskutiert wurden:

- Neufassung des Telekommunikationsgesetzes,
- Kalkulationsleitfaden Wasser,
- Benchmarking im Gasbereich sowie
- Auswirkungen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes.

Des Weiteren wurden an einem Sektorenvergleich gearbeitet, der die Regulierungshistorie, das aktuelle Regulierungssystem und seine Weiterentwicklung für die Sektoren Telekommunikation, Post,

Strom und Gas, Eisenbahn sowie Wasser gegenüberstellt. Dabei wurden insbesondere die folgenden Punkte des Regulierungssystems betrachtet:

- Entflechtung/Separierung,
- Kostenermittlung,
- Effizienzvorgaben,
- Preis-/Erlösermittlung sowie
- Besonderheiten des Regulierungsprozesses.

Der Beitrag „Regulatory Liabilities in der deutschen Energieregulierung – systematische Verzerrungen der Rechnungslegung“ von Christoph Müller und Professor Dr. Burkhard Pedell, der auf einen Vortrag auf dem 65. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 2011 zurückgeht, befindet sich nach einer Begutachtung in Überarbeitung und soll 2013 publiziert werden.

Für 2013 ist unter anderem geplant, folgende Themen zu vertiefen:

- Entflechtung / Separierung in den verschiedenen Sektoren,
- Investitionsanreize in den verschiedenen Sektoren sowie
- handelsrechtliche versus kalkulatorische Ergebnissicht in regulierten Unternehmen.

Shared Services

Fischer/Vollmer

Der seit 2011 bestehende Arbeitskreis *Shared Services* traf sich zu vier Sitzungen, um sich über verschiedene Aspekte der unternehmerischen Führung von Shared Services fachlich auszutauschen. Inhaltliche Schwerpunkte waren unter anderem das Leistungs-Portfolio von Shared Service-Centers, die Messung der Kundenzufriedenheit sowie Ansätze zum Performance-Controlling-Ansatz und die dazugehörigen Kennzahlen (Key Performance Indicators). Hierzu wurden jeweils die Erfahrungen und Meinungen der im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen präsentiert und diskutiert.

Zur Intensivierung der fachlichen Arbeit wurden zwei Arbeitsgruppen gegründet, die sich auf die Analyse von Standardisierungs- und Automatisierungspotenzialen sowie Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit in Shared Service-Centers fokussieren.

Für 2013 sind wieder vier Treffen des gesamten Arbeitskreises und zusätzliche Treffen der beiden Unterarbeitsgruppen geplant. Ferner wird sich der Arbeitskreis in einer öffentlichen Sitzung beim 67. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 2013 in Frankfurt/Main prä-

sentieren. Durch die Gewinnung weiterer Mitglieder aus der Wissenschaft und Unternehmenspraxis wird der fachliche Austausch noch intensiviert werden.

Steuern

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

Der Arbeitskreis *Steuern* hat im Jahr 2012 zwei Sitzungen durchgeführt. Bis zum Frühjahr 2012 hatten Professor Dr. Norbert Herzig, Universität zu Köln, und Bernd Jonas, ThyssenKrupp AG, die Leitung des Arbeitskreises inne. Beide haben einen wichtigen Beitrag zur Etablierung des Arbeitskreises in der Schmalenbach-Gesellschaft geleistet, der durch die Mitglieder des Arbeitskreises gewürdigt wurde.

Die erste Sitzung des Jahres diente insbesondere der Vorbereitung des 66. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages 2012. Darüber hinaus wurden zukünftige Themenschwerpunkte des Arbeitskreises (z.B. Verrechnungspreise) sowie aktuelle Steuerfragen (z.B. Bedeutung der Steuerharmonisierung Deutschland – Frankreich für die Unternehmensbesteuerung, steuerbilanzielle Konsequenzen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes und deren Rückwirkungen auf den HGB-Einzelabschluss, Beurteilung der 6%igen Verzinsung nach § 233a AO) diskutiert.

Beim 66. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 2012 war der Arbeitskreis Steuern sowohl mit einer öffentlichen Sitzung zum Kongresssthema, als auch mit einem Beitrag von Ina Schlie zu „Steuerliche Aspekte im Rahmen von Purchase Price Allocations (PPA) nach IFRS“ im Fachprogramm A vertreten. In der öffentlichen Arbeitskreissitzung wurde der Themenbereich „Steuerliche Fragestellungen bei Mergers & Acquisitions“ beispielhaft anhand von drei Bereichen behandelt. StB Professor Dr. Jens Blumenberg, Linklaters LLP, untersuchte den Einfluss der Besteuerung auf die Wahl der Finanzierung eines Unternehmenskaufs. Der Erwerb ist grundsätzlich so zu gestalten, dass trotz der im Steuerrecht zahlreicher Länder bestehenden Abzugsbeschränkungen die Geltendmachung von Fremdkapitalzinsen gewährleistet werden kann. Besonders komplex stellen sich die Verhältnisse bei grenzüberschreitenden Gesellschafterdarlehen dar. Eine große Herausforderung für die Steuerplanung besteht in der steuerlichen Berücksichtigung eventuell eintretender Währungsverluste. RA Notar WP StB Christian Brodersen, LL.M., Baker & McKenzie, ging darauf ein, wie im Anschluss an einen Un-

Arbeitskreise

ternehmenskauf die Integration so vollzogen wird, dass die angestrebten Synergievorteile auch tatsächlich gehoben werden. Diese Post-Acquisition-Integration setzt nicht nur eine Zusammenarbeit über häufig sehr viele Länder voraus, sondern auch die Berücksichtigung von zahlreichen steuerlichen und weiteren rechtlichen Aspekten. Zur Abgrenzung der Steuern auf Ebene des Transaktionsobjektes werden in Unternehmenskaufverträgen regelmäßig Steuerklauseln vereinbart. Thomas Kadelka, ThyssenKrupp AG, schließlich hat darauf hingewiesen, welche Fallstricke beim Verkauf eines Tochterunternehmens auftreten und wie diese in Steuerklauseln erfasst werden können.

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

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

Der Arbeitskreis *Strategieentwicklung und Controlling in Banken* hat sich im Berichtsjahr zu zwei Sitzungen getroffen. Das übergreifende Thema „Die Rolle der Verbriefung nach (?) der Finanzkrise“ war Gegenstand der Frühjahrsitzung. Der erste Vortrag ging der Frage nach, wie das Vertrauen in Verbriefungen nach der Finanzkrise 2008/2009 wieder hergestellt werden kann. Deutliche Unterschiede in einzelnen Marktsegmenten und in der Performance von Verbriefungstransaktionen können unter anderem auf lange Wertschöpfungsketten, Parameterunsicherheiten und unzureichend geklärte Bewertungszusammenhänge zurückgeführt werden. Dabei sollen Verbriefungen Banken ermöglichen, Ausfallrisiken auf Dritte zu transferieren und damit das Finanzsystem zu stabilisieren. Vor 2008 hat dies nur sehr begrenzt funktioniert; große Teile der Verbriefungstranchen und der Ausfallrisiken blieben bei den Finanzintermediären. Wenn eine Auslagerung von Risiken auf Dritte gelingen soll, müssen Verbriefungen einfacher und transparenter gestaltet sowie Investoren besser geschützt werden. Unsicherheiten und Risiken von Verbriefungen, die aufgrund von Wertschöpfungsketten, Parameterunsicherheiten oder bei der Bewertung von Tranchen entstehen, sind möglichst einzuschränken. Dazu ist auch ein Angleichen der Interessen von am Verbriefungsgeschäft Beteiligten erforderlich.

Während Verbriefungen in der öffentlichen Wahrnehmung überwiegend als Brandbeschleuniger in der Krise betrachtet werden, welche den Kreditgebern erlauben, sich ihrer Risiken zu entledigen, stellt das Instrument nach Ansicht der Praxis ein wichtiges Element des Refinanzierungsmixes von Banken dar. Der zweite Vortrag fokussierte daher auf die Vorteilhaftigkeit von ABS und

verdeutlichte, dass gerade jene Investmentbanken, die am stärksten im amerikanischen Subprimeverbriefungsgeschäft engagiert waren, auch am stärksten von der Krise betroffen waren. Mit der CRD II wurden in 2012 strenge Auflagen für Originatoren und Investoren erlassen, die weit über Anforderungen für andere Assetklassen hinausgehen. Die Auswirkungen der Regulierungsmaßnahmen weisen auf eine deutliche Verschiebung in der Refinanzierung von Banken in Richtung Covered Bonds hin. Diese machten in 2011 bereits einen Anteil von 50% bei öffentlich platzierten, nicht bei der EZB hinterlegten ABS aus. Damit wird das eigentliche Insolvenzzisiko zunehmend auf die Einlagensicherungssysteme, den Staat und die Zentralbank verlagert. Es sind Maßnahmen zu ergreifen, um die ABS auch regulatorisch unter Banken und Versicherungen marktgängiger zu machen und die Zentralbanken in ihrer Intermediationsfunktion zu entlasten. Aufgrund der guten Performance von ABS sowie einer zu erwartenden Abkehr von ihrer regulatorischen Diskriminierung ist eine positive Zukunft für den ABS Markt anzunehmen.

Schließlich wurden in einem dritten Vortrag die Verbriefung für Firmenkunden vorgestellt und Vorteile für Kunde und Bank diskutiert. Die Verbriefung für deutsche Firmenkunden ist ein Teilsegment des Verbriefungsmarktes, welches sich auf Forderungen aus Lieferung und Leistung, Konsumentenkredite bzw. Leasing beschränkt und im Unterschied zu Wiederverbriefungen einen realwirtschaftlichen Charakter aufweist. Sie dient im Firmenkundengeschäft mehr der Refinanzierung als dem Risikotransfer. Nach einem drastischen Markteinbruch für Verbriefungen in 2007 hatte das Firmenkundengeschäft in 2011 einen Marktanteil von 71% am globalen ABCP Markt. Als zusätzliche Finanzierungsquelle alternativ zur Bank- und Kapitalmarktfinanzierung generiert die Verbriefung verschiedene Vorteile für den Kunden. Zum Beispiel stellt sie ein kostengünstiges und flexibles Instrument zur Unternehmensfinanzierung dar, ermöglicht eine Verbesserung der Bilanzstruktur und ist unabhängig von der Bonität des Kunden. Für Banken ist die Verbriefung für Firmenkunden insbesondere wegen der guten Sicherheitsstrukturen ein risikoarmes und ertragsstarkes Geschäftssegment. Dem gegenüber steht als Hauptrisiko vor allem das Betrugsrisiko bei Mittelstandstransaktionen im Falle eines Verkaufs von nicht existierenden Forderungen. Insgesamt stellt die Verbriefung aus Sicht des Kunden in erster Linie eine Diversifizierungsmöglichkeit der Finanzierungsquellen dar, während aus Sicht der Bank die Ertragsmöglichkeiten zwar etwas niedriger als im Kreditgeschäft sind, dafür aber die Ausfallrisiken bei Verbriefungen aufgrund von hohen Eintreibungsquoten bei Insolvenz stark reduziert sind.

Die Herbstsitzung 2012 befasste sich mit dem Thema „Schattenbanken und Liquidität“. Der erste Vortrag würdigte die Papiere der Europäischen Union (EU) und des Financial Stability Board (FSB) zur Regulierung von Schattenbanken und bewertete darin enthaltene Lösungsansätze. Das Schattenbankwesen ist dabei sowohl an Unternehmen außerhalb des regulären Bankensystems, als auch an Tätigkeiten, die für Nichtbanken bedeutende Finanzierungsquellen darstellen, geknüpft. Insbesondere Notverkäufe stehen im Hauptfokus der Finanzmarktstabilität und können als Brandbeschleuniger durch Überlaufeffekte identifiziert werden. Die Lösung der Problematik setzt daher an der Vermeidung von systemischen Notverkaufssituationen an. Die Regulierungsansätze der Europäischen Kommission orientieren sich weitestgehend an der Finanzkrise 2008/09 und stützen sich auf die Hypothese, dass eine verstärkte Bankenregulierung zu einer Verdrängung von Geschäftsfeldern und Aktivitäten in Richtung des Schattenbanksystems führen wird, wenn letzteres nicht ebenfalls einer verstärkten Aufsicht und Regulierung unterstellt wird. Die Vorschläge des Financial Stability Board hingegen stellen die potenziellen Vorteile des Schattenbanksystems als zentrales Element des Finanzsystems einem möglichen systemischen Risiko gegenüber, welches sowohl direkt, als auch aufgrund von Feedbackeffekten mit dem regulären Bankensystem entstehen kann. Regulatorische und handelsrechtliche Vorschriften sollten Notverkäufe nicht fördern und Marktteilnehmern unabhängig von zwischenzeitlichen Marktwerten erlauben, das eingegangene Risiko bis zum Laufzeitende bzw. Ausfall durchhalten zu können.

Auch der zweite Vortrag thematisierte die Regulierung von Schattenbanken. Charakteristisch schalten sich diese als spezialisierte Finanzinstitute in die Intermediationsketten von Verbriefungstransaktionen und andere Aktivitäten der Kreditintermediation ein (z.B. als Zweckgesellschaften, Conduits). Schattenbanken betreiben wie Banken ausgeprägte Risiko-, Fristen- und Liquiditätstransformation, unterliegen aber nicht den üblichen bankaufsichtlichen Regulierungen und sind formal nicht in die Sicherheitsnetzwerke der Einlagensicherung oder in die Liquiditätshilfen der Zentralbanken einbezogen. Sie werden daher auch zur Regulierungsarbitrage eingesetzt, wobei der Anreiz mit steigender Regulierungsdichte zunimmt. Ggf. unterliegen sie jedoch anderen Regulierungen, z.B. dem Investment-Gesetz. Die Notwendigkeit der Regulierung von Schattenbanken ergibt sich aus deren Besonderheiten und ihrer zunehmenden Bedeutung auf den Finanzmärkten. Ihre Aktivitäten sind auf eine enorme Größenordnung angewachsen und weisen eine vielfältige Verknüpfung mit Banken auf. Ohne eine angemessene Regulie-

rung und Beaufsichtigung wird die Bedeutung von Schattenbanken bei gleichzeitig verschärften Regulierungsvorschriften für Banken durch Basel III in Zukunft weiter zunehmen. Allerdings befindet sich die Regulierung im Kontext des makroprudenziellen Ansatzes noch im Aufbau. Das Hauptproblem liegt darin, dass Schattenbanken in den USA im Vergleich zu Europa eine viel größere Rolle am Markt spielen, die EU jedoch keinen Zugriff auf diese Nichtbanken hat.

Letztlich analysierte der dritte Vortrag das Kernthema Liquiditätssteuerung und ging dabei insbesondere auf das Projekt des Liquiditäts-Waiver-Modells im genossenschaftlichen Verbund ein. Grundsätzlich ist zwar eine gute Versorgung der Volksbanken mit Liquidität gewährleistet, die zukünftige Regulierung von Liquiditätsrisiken durch Basel III u.a. anhand der Liquidity Coverage Ratio (LCR) stellt die Volksbanken allerdings vor große Herausforderungen. Die Ergebnisse einer repräsentativen, bundesweiten Auswertung gemäß einer Abfrage im Sommer 2011 zeigen Defizite bzgl. der Einhaltung der Liquiditätskennziffer auf. Daher arbeitet der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) an einem Alternativansatz zur Erfüllung der Einzel-LCR. Dies könnte zu einer Verbesserung der Ertragslage im Verbund führen sowie eine Erhaltung der Liquiditätsausgleichsfunktion ermöglichen. Die Vor- und Nachteile der Berechnung einer Verbund-LCR werden von den Aufsichtsbehörden derzeit diskutiert.

Für das Jahr 2013 sind erneut zwei Sitzungen des Arbeitskreises vorgesehen. Dabei soll sich die Frühjahrssitzung mit dem Thema „Hedgefonds“ auseinandersetzen. Zudem ist für das kommende Berichtsjahr eine Veröffentlichung der aktuellen Erkenntnisse des Arbeitskreises im Rahmen eines zfbf-Sonderheftes geplant.

Unternehmensführung

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

Der Arbeitskreis *Unternehmensführung* beschäftigte sich im Berichtsjahr 2012 mit dem Rahmenthema „Zukunftsfähige Unternehmensführung zwischen Stabilität und Wandel“ in drei Sitzungen. Die erste Sitzung des Arbeitskreises thematisierte die „Chancen und Grenzen des Managements der Zukunft“. Den Auftakt bildete Professor Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München. In seinem Vortrag „Zukunftsfähigkeit durch Musterbrechen“ verdeutlichte Hans A. Wüthrich, dass Manager und Unternehmen häufig mit alten und bekannten Reaktionsmustern auf neue Herausforderungen reagieren – und damit scheitern. Oftmals kann ein

Arbeitskreise

echter Fortschritt nur gelingen, wenn die bekannten, routinisierten Muster durchbrochen werden. Es folgte Dr. Reto Schneider, Swiss Re Ltd, mit seinem Vortrag „Emerging Risks: Erkennen und die Erkenntnis für das Geschäft fruchtbar machen – ein methodischer Ansatz“. Hierbei wurde insbesondere deutlich, dass das Erkennen von Zukunftsrisiken nicht nur schwierig ist, sondern auch (unternehmens-) politischen Dynamiken unterliegt. Nicht jedes potenzielle Risiko, so Reto Schneider, gelangt automatisch auf die Agenda der höchsten Entscheidungsebenen. Ines Seidl erläuterte abschließend die Szenarioanalyse. Mit dieser Analysemethode versuchen Unternehmen, potenzielle Zukünfte zu entwickeln – um diese dann anschließend als Planungsgrundlage zu nutzen. In einer praktischen Übung führten die Teilnehmer unter Anleitung von Ines Seidl eine kleine Szenarioanalyse durch.

In der zweiten Sitzung des Arbeitskreises wurde der Fokus auf strategisches Lernen von Unternehmen gelegt. Den ersten Vortrag hielt Dr. Dr. Viktor Tiberius, Universität Potsdam. Er zeigte in seinem Vortrag „Wie Unternehmen für die Zukunft lernen“ insbesondere auf, welche Bedeutung die Zukunftsforschung für das zukunftsorientierte Lernen hat. Anhand eines Praxisbeispiels, vorgestellt von Professor Dr. Wolfgang Güttel, Universität Linz, Wolf-Peter Schwarz, Ehinger-Schwarz GmbH & Co. KG, und Julia Trede, Universität Hamburg, diskutierten die Teilnehmer, wie die Firma Ehinger-Schwarz es schafft, zugleich effizient und kreativ zu sein. Der abstrakte Zusammenhang zwischen „Exploration“ und „Exploitation“ von Wissen wurde so anhand eines praktischen Beispiels veranschaulicht. Dr. Martin Raditsch, InnovationLab GmbH, thematisierte im Anschluss daran „strategisches Lernen in Netzwerken“ und zwar am Beispiel der InnovationLab GmbH. Hier zeigte sich, dass insbesondere die Vertragsgestaltung und das gegenseitige Vertrauen wichtige Elemente von Lernen in Netzwerken sind. Den Abschluss bildete Dr. Ulrich Lossen, j-fiber GmbH, mit seinem Vortrag „(Wie) lassen sich Standard- und Spezialprodukte unter einem Dach fertigen?“. Anhand seines Unternehmens zeigte Ulrich Lossen, dass es durchaus möglich ist, innovative und effizienzbasierte Produkte unter einem Dach fertigen zu lassen. Allerdings stellt dies die Manager vor die Herausforderung, zwischen beiden Bereichen die richtige Balance zu finden.

In der dritten Sitzung des Arbeitskreises diskutierten die Teilnehmer den Wandel und das Changemanagement von Organisationen unter der Überschrift „Unternehmen: (Un-)fähig zum Wandel?“. Die Sitzung fand bei Bombardier Transportation statt. Kurz vor der Arbeitskreissitzung war bekannt geworden, dass das Werk in

Aachen geschlossen wird. Nach einer kurzen Vorstellung des gastgebenden Unternehmens durch Dr. Rolf Erfurt, diskutierten daher die Teilnehmer intensiv den Change-Prozess, in dem sich Bombardier zum Zeitpunkt der Arbeitskreissitzung befand. Aus wissenschaftlicher Perspektive stellte Professor Dr. Georg Schreyögg, FU Berlin, Überlegungen zur „Pfadabhängigkeit und zum Pfadbruch von Unternehmen“ vor. Es wurde deutlich, dass Unternehmen historische Gebilde sind. Durch ihre „Geschichte“ sind Unternehmen mehr oder weniger in ihren Routinen und Prozessen gefangen. Insbesondere bei Unternehmenskrisen zeigt sich, dass es für viele Unternehmen nicht einfach ist, den einmal eingeschlagenen Weg zu verlassen. Daher stellt sich die Frage, wie Unternehmen flexibel genug bleiben, um aufbauend auf dem „historischen“ Pfad, neue Wege zu finden. Der letzte Vortrag, den Dr. Heiko Roehl, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, unter dem Titel „Alles bleibt gleich: Die (un-)heimliche Macht der Routinen“ hielt, verdeutlichte, wie intensiv Routinen sich in Unternehmen verfestigen können und wie schwierig es Mitarbeitern fallen kann, ihre Gewohnheiten aufzugeben. Es wurde deutlich, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen als politische Arenen verstanden werden können, in denen es „Verlierer“ und „Gewinner“ gibt. Erfolgreiche Veränderungsprozesse zeichnen sich damit häufig dadurch aus, dass diese politische Dimension erkannt und „geschickt“ mit dieser umgegangen wird.

In der Auftaktsitzung 2013 wird das Rahmenthema abgeschlossen.

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Glaum/Reiners

Der Arbeitskreis *Unternehmenswachstum und Internationales Management* kam im Berichtsjahr 2012 zu drei Sitzungen zusammen. Die erste Sitzung fand im Hause der PricewaterhouseCoopers AG WPG in Frankfurt/Main statt. Mehrere Referate beschäftigten sich mit dem gesamtunternehmensbezogenen Risikomanagement (Enterprise Risk Management). Schwerpunkt der Ausführungen waren die Herausforderungen, denen sich Unternehmen vor dem Hintergrund der weltweiten Vernetzung und im Umfeld einer krisengeschüttelten Wirtschaftssituation ausgesetzt sehen. Der Arbeitskreis setzte sich mit den Erkenntnissen der aktuellen Forschung auf dem Gebiet des Risikomanagements und mit deren Implementierung in global aufgestellten Unternehmen auseinander.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise stand auch im Mittelpunkt der zweiten Sitzung, die im Hause der BASF SE in Ludwigshafen stattfand. Der Arbeitskreis informierte sich über die Perspektiven der weiteren Entwicklung an den internationalen Finanzmärkten und in den wichtigsten Industrieländern. Ein Vortrag setzte sich besonders mit den Folgen der Politik niedriger Zinsen und hoher Liquidität der internationalen Notenbanken auseinander. Darüber hinaus wurde anhand von konkreten Beispielen erörtert, wie sich die Krise auf die im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen auswirkt und welche Maßnahmen die Unternehmen ergreifen, um sich an die krisenbedingten Änderungen anzupassen und künftig vor ähnlichen Entwicklungen besser geschützt zu sein.

Die letzte Sitzung des Berichtsjahres fand auf Einladung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg statt. Ein inhaltlicher Schwerpunkt waren die Folgen der verstärkten Nutzung des Internets für die Konsumforschung und, darauf aufbauend, für die Entwicklung wirkungsvoller Werbestrategien durch Unternehmen. Ein weiterer Vortrag setzte sich mit Emotionen in der Forschung auseinander. Erörtert wurden dabei die Definition und die Messung von Emotionen; darüber hinaus wurden aktuelle Forschungsergebnisse u.a. zum Einsatz von „mixed emotions“ in der Werbung vorgestellt. Abschließend befasste sich der Arbeitskreis mit längerfristigen Trends im internationalen Konsumentenverhalten.

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Günther/Schomaker

Der Arbeitskreis *Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen* veröffentlichte Ende 2012 in einem Sonderheft der Zeitschrift „Controlling und Management“ einen Artikel zu den „10 Thesen zur Zukunft der Planung“. Damit konnte das Thema „Unternehmensplanung im mittelständischen Kontext“ zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden. Es ist geplant, das Thema „Innovationssteuerung im Mittelstand“ ebenfalls mit der Einreichung eines Artikels in 2013 abzuschließen. Hierzu wurde bereits ein erster Entwurf mit Unterstützung von wissenschaftlichen Assistenten am Lehrstuhl des wissenschaftlichen Arbeitskreisleiters, Professor Dr. Thomas Günther, fertig gestellt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Abstimmung mit dem Gesamtkonzept der „Wert(e)orientierten Steuerung im Mittelstand“, das das Kernkonzept des Arbeitskreises darstellt.

Das Thema „Corporate Governance im Mittelstand“, insbesondere die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Aufsichtsrat bzw. Beirat, wurde im Laufe des Jahres 2012 weiter vertieft. Hierzu führte zunächst Professor Dr. Dirk Honold – Mitglied des Arbeitskreises sowie ein erfahrener Experte auf diesem Themengebiet – in das Thema Corporate Governance ein. Im Anschluss stellte Dr. Wolfgang Baur, ein weiteres Mitglied des Arbeitskreises, anhand seines ehemaligen Unternehmens, der Schuler AG, als Fallbeispiel die Umsetzung von Corporate Governance im Mittelstand vor. Für die zweite Sitzung in 2012 konnte mit Professor Dr. Axel v. Werder ein namhafter Experte auf dem Gebiet der Corporate Governance als Referent für den Arbeitskreis gewonnen werden. Im Rahmen seines Referats erfolgte insbesondere eine intensive Auseinandersetzung mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex, an dessen Ausarbeitung und laufender Verbesserung Axel v. Werder beteiligt ist. Ausgehend von dieser Diskussion konnten erste Eckpunkte des Thesenpapiers zum Thema „Corporate Governance im Mittelstand“ entwickelt werden. Auf Basis dieser Eckpunkte wurde in der folgenden Sitzung die Struktur und der Aufbau einer Veröffentlichung des Arbeitskreises präzisiert sowie konkrete Arbeitsgruppen für die einzelnen Themenbereiche eingerichtet.

Publikationen

zfbf / sbr

Am 6. Dezember 2012 erfolgte im Rahmen einer feierlichen Sitzung von aktuellen und früheren Herausgebern sowie dem Präsidium und der Geschäftsführung der Schmalenbach-Gesellschaft auf Schloss Gracht die Übergabe der Schriftleitungen der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) und Schmalenbach Business Review (sbr) sowie des zfbf-Kontaktstudiums.

Die zfbf ist die älteste und renommierteste betriebswirtschaftliche Fachzeitschrift im deutschsprachigen Raum. Sie wurde 1906 von Eugen Schmalenbach gegründet und verfolgt seitdem das Ziel, die Kommunikation zwischen betriebswirtschaftlicher Forschung und Unternehmenspraxis zu fördern. Die zfbf dient der Verbreitung neuester Forschungsergebnisse in den wichtigsten Managementdisziplinen, zeigt Möglichkeiten für deren Übertragung in die Unternehmenspraxis auf und eröffnet neue Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Forschung, indem sie aktuelle Problemfelder der Unternehmenspraxis theoretisch fundiert diskutiert. Seit 2000 erscheint die zfbf vierteljährlich national und international als Schmalenbach Business Review (sbr).

Die Schriftleitung von zfbf und sbr ging zum 1.1.2013 von Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser, Universität München, auf Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer, Universität Graz, über. Wolfgang Ballwieser verantwortete als Schriftleiter die zfbf seit 1998. In seine Amtszeit fiel die wichtige Weichenstellung der Einführung der englisch-sprachigen Ausgabe der zfbf.

Auch die Schriftleitung des zfbf-Kontaktstudiums wechselte zum Jahresbeginn. Das Kontaktstudium verfolgt das Ziel, über praktische Erfahrungen mit der Anwendung neuer betriebswirtschaftlicher Methoden und über praxisorientierte Forschung zur Lösung aktueller betriebswirtschaftlicher Probleme zu berichten.

Es dient der Verbindung von Praxis und Wissenschaft sowie der Fortbildung von Führungskräften. Seit 2004 war Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Universität München, als Schriftleiter für das zfbf-Kontaktstudium verantwortlich. Diese Aufgabe liegt nun in den Händen von Prof. Dr. Andreas Herrmann, Universität St. Gallen.

Der Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft würdigte die herausragenden Verdienste von Wolfgang Ballwieser und Arnold Picot um die Zeitschriften und sprach ihnen die höchste Anerkennung des Gesamtvorstands aus. Den neuen Schriftleitern dankte er für ihre Bereitschaft, sich in den Dienst der Schmalenbach-Gesellschaft zu stellen.



A. Wagenhofer, W. Ballwieser, A. Herrmann, A. Picot

In 2012 gab es darüber hinaus eine weitere Veränderung im Herausgebergremium. Mit dem Wechsel im Amt des Präsidenten der Schmalenbach-Gesellschaft schied im Mai 2012 Prof. Dr. Theo Siegert aus dem Herausgebergremium von zfbf und sbr aus. Für ihn folgte Stefan Krause nach.

Im Jahr 2012 gingen 133 Manuskripte für den Abhandlungsteil von zfbf und sbr ein. Dank des hohen Engagements der Herausgeber und Gutachter lag der Zeitraum zwischen Einreichung und Erstgutachten im Durchschnitt bei 49 Tagen. Die Ablehnungsquote betrug rund 67%.

In 2012 sind zwei Sonderhefte der zfbf erschienen. Für 2013 sind zwei Special Issue der sbr geplant: eines zum Thema „Management Control of Intangibles“, das Prof. Dr. Axel Haller und Dr. Andreas Duhr für den Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft herausgeben werden, sowie eines zum Thema „Neuroeconomics“.

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



zfbf Sonderhefte / sbr special issues

■ 66. Sonderheft:

Praxis der Aufstellung und Nutzung von Kapitalflussrechnungen deutscher Industrieunternehmen.

Hrsg. von Günther Gebhardt und Helmut Mansch, Düsseldorf 2012

Der Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft präsentiert mit diesem Heft die Ergebnisse seiner Untersuchungen zu den Fragen, wie Unternehmen konsolidierte Kapitalflussrechnungen erstellen und nutzen. Die Erkenntnisse beruhen auf Präsentationen und Diskussionen mit den im Arbeitskreis vertretenen führenden deutschen Unternehmen.

Nach einer kurzen Darstellung der Anforderungen der nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften an zahlungsorientierte Rechnungen werden unterschiedliche Aufstellungswege für konsolidierte Kapitalflussrechnungen aufgezeigt und die Praxis der Unternehmen des Arbeitskreises dargestellt. Interessant ist, dass mehrere Unternehmen die Kapitalflussrechnung – originär – unter Rückgriff auf Kontenbewegungen ableiten, während die Literatur bislang davon ausgeht, dass dies – derivativ – durch Auswertung von Bilanzen und Erfolgsrechnungen erfolgt. Weiter wird die Nutzung zahlungsorientierter Rechnungen für Zwecke der internen Steuerung und durch externe Adressaten (z.B. Kreditanalysten) aufgezeigt.



■ 65. Sonderheft:

Integration von Produkt und Service – Auf dem Weg zum Lösungsanbieter.

Hrsg. von Günther Fleig, Péter Horváth und Mischa Seiter, Düsseldorf 2012.

Die Integration von physischen Produkten und Dienstleistungen zu komplexen Lösungen werden intensiv diskutiert. Der Umfang solcher Lösungen reicht dabei von der kundenindividuellen Bündelung von Produkten und Dienstleistungen bis hin zur Übernahme vollständiger Wertschöpfungsprozesse des Kunden.

Der Wandel zum Lösungsanbieter ist allerdings ein komplexer Prozess, der alle betrieblichen Funktionen umfasst. In der betriebswirtschaftlichen Forschung liegen bereits zahlreiche Erkenntnisse dazu

vor. Es erscheint daher sinnvoll, den Stand der Forschung im besten Schmalenbachschen Sinne der Praxis durch Wissenstransfer zugänglich zu machen. Aber: Auch das Aufzeigen von realen Transformationsprozessen im Rahmen von Fallstudien ist angebracht. Das Sonderheft stellt den Stand der Wissenschaft dar und zeigt erfolgreiche Umsetzungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis.



Ergebnisse der Arbeitskreise

AK Externe und interne Überwachung der Unternehmung

■ Dokumentation und Berichterstattung durch die Interne Revision.

In: Der Betrieb, 65. Jg. 2012, S. 1281-1287.

AK Nachhaltige Unternehmensführung

■ Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management.

Hrsg. von Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter, Berlin 2012.

AK Ökonomie im Gesundheitswesen

■ Management im Gesundheitswesen. Diskussionspapiere des Arbeitskreises Ökonomie im Gesundheitswesen.

Hrsg. von Ludwig Kuntz und Markus Bazan, Wiesbaden 2012.

AK Organisation

■ Entwicklungslinien zukünftiger organisatorischer Strukturen und Prozesse.

In: Zeitschrift für Organisation zfo, 81. Jg. 2012, S. 329-335.

AK Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

■ 10 Thesen für mehr Effizienz in der Planung mittelständischer Unternehmen.

In: ZfCM Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 3-2012, S. 18-30.

DBT-Forum

■ Mergers & Acquisitions.

66. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2012.

Hrsg. von Wolfgang Ballwieser und Alan Hippe, Düsseldorf 2012.

Schmalenbach-Preis

schmalenbach preis



Der Schmalenbach-Preis 2012 wurde am 26. September 2012 im Rahmen des 66. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages Dr. Christine Kaufmann in Anerkennung ihrer hervorragenden wissenschaftlichen Arbeit „The Influence of Information Presentation, Psychological Mechanisms, and Personal Characteristics on Households’

Financial Decision Making“ verliehen. Betreut wurde die Schrift von Professor Dr. Dr. h.c. Martin Weber an der Universität Mannheim.



Christine Kaufmann

In ihrer ausgezeichneten Dissertation untersucht Christine Kaufmann Anlageentscheidungen von privaten Haushalten an Finanzmärkten. Ausdrücklich geht es dabei nicht um das hektische Treiben der Finanzmärkte. Vielmehr hat Christine Kaufmann den lang-

fristigen Horizont im Blick. Sie fragt, wie Personen ihr Vermögen auf Anlageklassen verteilen, wenn sie langfristig sparen möchten, zum Beispiel zum Aufbau einer privaten Altersversorgung.

Es handelt sich um eine kumulative Dissertation, die neben einem einführenden Kapitel, das die verbindende Klammer herstellt, aus vier einzelnen Beiträgen besteht. Wie bei kumulativen Dissertationen üblich, wurden die Beiträge zum Teil in Koautorenschaft verfasst. Beteiligt waren neben Professor Dr. Dr. h.c. Martin Weber Emily Haisley, Yale School of Management, sowie Christian Ehm, Dipl.-Kfm., M.Sc. (HEC Montréal), Universität Mannheim.

Christine Kaufmann kommt in ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass die langfristige Performance von Geldanlagen nicht in erster Linie davon abhängt, welche Einzeltitel im Portfolio gehalten werden, sondern wie die Mittel über verschiedene Anlageklassen gestreut sind. Diese so genannte Asset Allocation bestimmt maßgeblich das Renditepotenzial und auch das Risiko des Portfolios. Etwas zugespitzt lässt sich das Problem anhand von zwei Anlagen verdeutlichen: einem gut gestreuten Aktienportfolio und einem diversifizierten Anleihen-Fonds. Wie soll ein Anleger sein Vermögen auf die beiden Fonds aufteilen? Von welchen Faktoren hängt die Entscheidung ab? Stimmt die intuitive Aufteilung mit dem überein, was Fachleute theoriegestützt empfehlen? Wenn das nicht der Fall ist, wie kann man Privatpersonen und Anlageberatern helfen, gemeinsam zu besseren Entscheidungen zu kommen?



Caren Sureth

Ganz konkret untersucht die Studie auf Basis simulierter Anlageentscheidungen im Forschungslabor drei Hauptfaktoren für die Allokations-Entscheidung. Der erste ist die Art, wie das Rendite-Risiko-Profil der Anlagen und des gebildeten Portfolios präsentiert wird. Aus verschiedenen Bereichen der ökonomischen Forschung ist bekannt, dass die Art der Darstellung eines Problems großen Einfluss darauf hat, welche Lösungen gewählt werden. Man spricht in der Wissenschaft von einem Framing-Effekt. Ist die Art der Darstellung nicht gut an die Herangehensweise der Entscheider angepasst, treffen diese schlechtere Entscheidungen, selbst bei gleichem Informationsstand. Erstaunlicherweise ist dieser Effekt in der Asset Allocation noch wenig untersucht worden. Dies macht die Studie von Christine Kaufmann besonders wertvoll. Im Ergebnis können konkrete Hinweise gegeben werden, wie Rendite-Risiko-Informationen grafisch aufbereitet werden sollten, damit die meisten Anleger sie korrekt interpretieren.

Der zweite Faktor ist das Ausmaß, in dem die Informationen zum Rendite-Risiko-Profil aggregiert werden. Christine Kaufmann belegt, dass hier manchmal das Motto „Weniger ist mehr“ gilt. Um

nicht das Wesentliche durch viele Details zu verdecken, sollten die Informationen stärker aggregiert werden, als es oft geschieht. Die Anleger sind dann eher in der Lage, die Anlageentscheidung auf ihre tatsächliche Risikoneigung abzustimmen.

Schließlich ist der dritte Faktor das Risiko der Aktienanlage. Die Studie zeigt, dass viele Anleger nicht „rational“ mit Risikogrößen umgehen, sondern in vereinfachenden Kategorien denken. Dann gilt der eine Fonds einfach als „risikofrei“, der andere als „riskant“. Durch diese Kategorisierung bleibt die Wahrnehmung die gleiche, egal wie stark sich das Risiko der beiden Anlagen unterscheidet. Das aber kann zu fehlerhaften Anlageentscheidungen führen.

In gewisser Weise nimmt die Dissertation von Christine Kaufmann einen Schritt vorweg, von dem manche Fachleute sagen, dass er der Banken- und Finanzwelt bevorsteht. Es ist der Schritt „back to the basics“, weg von komplexen Konstruktionen auf der Jagd nach kurzfristigen Überrenditen, hin zu sorgfältig durchdachten strukturellen

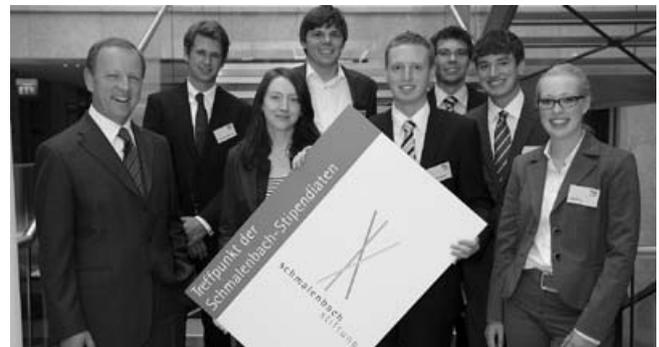
Lösungen und bestmöglicher Transparenz im Sinne der Anleger. Christine Kaufmann beweist, dass dies eine spannende Richtung ist, in der praktisch relevante und wissenschaftlich attraktive Fragestellungen zu finden und nützliche Erkenntnisse zu gewinnen sind. Damit verbindet die Arbeit aus Sicht der Jury zur Vergabe des Schmalenbach-Preises 2012 – so die Vorsitzende der Jury und zugleich Vorsitzende des Vorstands des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Professorin Dr. Caren Sureth in ihrer Laudatio – in vorbildlicher Weise Wissenschaftlichkeit mit der von Eugen Schmalenbach eingeforderten Dienstleistungsfunktion für die Praxis.

Christine Kaufmann studierte nach einer Ausbildung bei der Deutsche Bank AG Business Administration an der Frankfurt School of Finance and Management. Im Jahr 2007 begann sie ihr Doktoratsstudium an der Universität Mannheim, das sie mit der nun prämierten Dissertation 2012 abschloss. Seitdem ist sie Habilitandin am Lehrstuhl für ABWL, Finanzwirtschaft, insb. Bankbetriebslehre der Universität Mannheim.

Schmalenbach-Stipendien



Die Schmalenbach-Stiftung hat es sich zur Aufgabe gemacht, mit der Vergabe von „Schmalenbach-Stipendien“ einen Beitrag für eine neue Stipendienkultur in Deutschland zu leisten. Mit Unterstützung der Carl Lueg-Stiftung konnten zum Sommersemester 2012 und zum Wintersemester 2012/13 jeweils 15 weitere Studierende in das Stipendienprogramm aufgenommen werden.



Die Schmalenbach-Stipendien dienen der ideellen und finanziellen Förderung fachlich qualifizierter und gesellschaftlich engagierter Studierender in einem betriebswirtschaftlich orientierten Master-Studiengang an wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Die finanzielle Förderung erfolgt in Form eines Büchergeldes in Höhe von EUR 500 pro Semester. Darüber hinaus partizipieren die Stipendiaten an den Aktivitäten der Schmalenbach-Gesellschaft: sie erhalten eine beitragsfreie Mitgliedschaft, freien Zugang zu den Deutschen Betriebswirtschaftler-Tagen sowie Abonnements der zbf und sbr.

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

Jahresabschluss 2012

Bilanz zum 31.12.2012

Aktiva	31.12.12	31.12.11
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	2,00 €	2,00 €
Sachanlagen	3.340,28 €	4.928,18 €
Finanzanlagen	251.490,58 €	348.366,58 €
Umlaufvermögen		
Sonstige Vermögensgegenstände	120.368,44 €	144.058,51 €
Guthaben bei Kreditinstituten	716.324,01 €	532.673,41 €
Kassenbestand	857,92 €	1.856,12 €
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	6.673,69 €	12.859,19 €
Summe Aktiva	1.099.056,92	1.044.743,99

Passiva	31.12.12	31.12.11
Gründungskapital	51.129,19 €	51.129,19 €
Rücklagen		
Rücklage A	320.000,00 €	314.217,83 €
Rücklage B	285.000,00 €	292.000,00 €
Rücklage C	298.650,23 €	259.630,61 €
Rückstellungen	129.442,84 €	121.992,20 €
Verbindlichkeiten		
Sonstige Verbindlichkeiten	12.882,26 €	4.536,51 €
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	1.952,40 €	1.237,65 €
Summe Passiva	1.099.056,92 €	1.044.743,99 €

Gewinn- und Verlustrechnung

für die Zeit vom 01.01. bis 31.12.2012

	2012	2011
Beitragseinnahmen	392.254,26 €	334.809,40 €
Erträge aus Fachtagungen	192.257,50 €	143.875,00 €
	584.511,76 €	478.684,40 €
Zinserträge	14.511,73 €	15.985,01 €
Sonstige Erträge	120.656,00 €	147.926,52 €
	135.167,73 €	163.911,53 €
	719.679,49 €	642.595,93 €
Personal-, Raum-, Verwaltungsaufwendungen	-313.306,82 €	-297.818,01 €
Abschreibungen		-2.785,72 €
Aufwendungen für Fachtagungen	-125.828,80 €	-120.509,38 €
Aufwendungen für zfbf / sbr für Mitglieder	-120.507,54 €	-116.766,10 €
Aufwendungen für wissenschaftliche Sonderprojekte	-104.703,01 €	-106.444,19 €
Sonstige Aufwendungen	-17.531,53 €	-6.068,10 €
	-681.877,70 €	-650.391,50 €
Jahresüberschuss	37.801,79 €	-7.795,57 €
Entnahme aus Rücklagen	257.828,80 €	566.652,48 €
Einstellungen in Rücklagen	-295.630,59 €	-558.856,91 €
Bilanzgewinn	0,00 €	0,00 €

In der Mitgliederversammlung am 21.09.2011 wurde Ulrich D. Maas, Wirtschaftsprüfer, zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2011 und alle folgenden Geschäftsjahre bis zur nächsten Mitgliederversammlung gewählt. Seine Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.2012 – 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.

Gremienangelegenheiten

Der Gesamtvorstand bestand im Berichtsjahr aus 20 ehrenamtlichen Mitgliedern. Der Vorstand ist auf der Mitgliederversammlung vom 13. Oktober 2008 für den Zeitraum vom 1. Januar 2009 bis zum 31. Dezember 2013 gewählt worden; in 2012 haben sich folgende Änderungen ergeben:

Ausgeschieden sind:

- **Stephan Gemkow**
Vorsitzender des Vorstands, Franz Haniel & Cie. GmbH, und
- **Prof. Dr. Theo Siegert**
Geschäftsführender Gesellschafter, de Haen-Carstanjen & Söhne.

Gemäß § 15 Abs. 3 der Satzung wurden folgende Personen für die restliche Amtszeit der ausgeschiedenen Mitglieder zugewählt:

- **Dr. Wolfgang Colberg**
Mitglied des Vorstands, Evonik Industries AG, und
- **Georg Denoke**
Mitglied des Vorstands, Linde AG.



Dr. Wolfgang Colberg (Jg. 1959) ist seit April 2009 Finanzvorstand der Evonik Industries AG. Zuvor war er acht Jahre Mitglied der Geschäftsführung der BSH Bosch Siemens Hausgeräte und bekleidete verschiedene Führungsfunktionen in der Robert Bosch GmbH. Wolfgang Colberg studierte Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik in Kiel mit Aufhalten in Frankreich und den USA. Er promovierte zum Dr. sc. Pol. an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.



Georg Denoke (Jg. 1965) ist seit 2006 Mitglied des Vorstands der Linde AG und verantwortlich für die Global- und Zentralfunktionen Beschaffung, Bilanzen, Controlling, Finanzen, Growth & Performance, Investitionen, Mergers & Acquisitions, Risikomanagement, Steuern, Versicherungen sowie Finanzen/Controlling für die Segmente EMEA, Amerika, Asien/Pazifik. Zwischen 2001 und Juni 2004 fungierte Georg Denoke als Vorstandschef der Apollis AG in München. Zuvor war er von 1993 an bei der damaligen

Mannesmann AG und späteren Vodafone Group plc. in Düsseldorf tätig. Georg Denoke ist Diplom-Informationswissenschaftler (Universität Konstanz) und Diplom-Betriebswirt (BA) (Duale Hochschule Baden-Württemberg).

Der Gesamtvorstand wählt aus seiner Mitte das Präsidium. Das Präsidium ist nach § 17 der Satzung gesetzlicher Vorstand. In 2012 gab es folgende Veränderungen im Präsidium:

- Stefan Krause, Präsident (seit 1. Mai 2012)
- Prof. Dr. Theo Siegert, Präsident (bis 1. Mai 2012)
- Prof. Dr. Bernhard Pellens, Vizepräsident
- Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Vertreter der Wissenschaft
- Dr. Alan Hippe, Vertreter der Praxis (seit 13. August 2012)
- Dr. Marcus Schenk, Schatzmeister (bis 13. August 2012)
- Prof. Dr. Georg Kämpfer, Schatzmeister (seit 13. August 2012).



S. Krause

B. Pellens

A. Picot

A. Hippe

G. Kämpfer

Mitgliederversammlung

Im Rahmen des 67. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, am Mittwoch, 18. September 2013, 18.30 Uhr, im Frankfurt Marriott Hotel in Frankfurt am Main findet die nächste ordentliche Mitgliederversammlung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. statt. Wichtiger Tagesordnungspunkt sind die Wahlen des Gesamtvorstands, Beirats und Rechnungsprüfers. Eine schriftliche Einladung des Präsidenten geht allen Mitgliedern gesondert zu.

Gremien

Vorstand

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

Oliver Bäte
Mitglied des Vorstands,
Allianz SE, München

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang
Ballwieser
Universität München
Herausberggremium zfbf
Herausberggremium
Kontaktstudium der zfbf
Herausberggremium sbr

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

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

Dr. Wolfgang Colberg
(seit 8/2012)
Mitglied des Vorstands,
Evonik Industries AG, Essen

Georg Denoke (seit 10/2012)
Mitglied des Vorstands,
Linde AG, München

Prof. Dr. Mark Ebers
Universität zu Köln
Arbeitskreisleiter

Stephan Gemkow (bis 8/2012)
Vorsitzender des Vorstands,
Franz Haniel & Cie. GmbH,
Duisburg

Prof. Dr. Thomas Günther
TU Dresden
Arbeitskreisleiter

Dr. Alan Hippe
F. Hoffmann - La Roche AG, Basel/CH

WP StB Prof. Dr. Georg Kämpfer
Schatzmeister (seit 8/2012)
Mitglied des Vorstands,
PricewaterhouseCoopers AG WPG,
Frankfurt/Main

Joe Kaeser
Mitglied des Vorstands,
Siemens AG, München

Stefan Krause
Präsident (seit 5/2012)
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

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

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

Dr. Marcus Schenck
Schatzmeister (bis 8/2012)
Mitglied des Vorstands,
E.ON AG, Düsseldorf

Prof. Dr. Theo Siegert
Präsident (bis 5/2012)
Geschäftsführender Gesellschafter,
de Haen-Carstanjen & Söhne,
Düsseldorf

Prof. Dr. Caren Sureth
Universität Paderborn

Prof. Dr. Dr. h.c.
Alfred Wagenhofer
Universität Graz/A
Schriftleitung zfbf
Herausberggremium
Kontaktstudium der zfbf
Managing Editor sbr

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

Prof. Dr. Axel v. Werder
Technische Universität Berlin

Beirat

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

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

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

Ludger Becker
Bayer AG, Leverkusen
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Clemens Börsig
Vorsitzender des Beirats
Ehemaliger Vorsitzender des
Aufsichtsrats und
ehemaliges Mitglied des Vorstands,
Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

Prof. Dr. Ronald W.
Bogaschewsky
Universität Würzburg
Arbeitskreisleiter

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

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

Dr. Andreas Duhr
Deutsche Post AG, Bonn
Arbeitskreisleiter

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

Dr. Klaus Esser
General Atlantic GmbH, Düsseldorf

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

Günther Fleig
Stuttgart
Arbeitskreisleiter (bis 07/2012)

Prof. Dr. Klaus-Peter Franz
Universität Düsseldorf
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Dr. h.c. Günther
Gebhardt
Universität Frankfurt/Main
Arbeitskreisleiter

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

Stephan Gemkow (seit 8/2012)
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

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

Prof. Dr. Martin Glaum
Universität Gießen
Arbeitskreisleiter

Thomas Groß
Landesbank Hessen-Thüringen
Girozentrale (Helaba), Frankfurt/Main
Arbeitskreisleiter (seit 04/2012)

Dr. Lars Grünert
TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen
Arbeitskreisleiter (seit 08/2012)

Prof. Dr. Edeltraud Günther
TU Dresden
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Axel Haller
Universität Regensburg
Arbeitskreisleiter

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

Prof. Dr. Manfred Helmus
Universität Wuppertal
Arbeitskreisleiter

Prof. Dr. Andreas Herrmann
Universität St. Gallen/CH
Schriftleiter zfbf Kontaktstudium
Herausberggremium zfbf
Herausberggremium sbr

Beirat

WP StB Prof. (em.) Dr. Norbert Herzig Universität zu Köln	Prof. Dr. Ludwig Kuntz Universität zu Köln Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Andreas Pfingsten Universität Münster Arbeitskreisleiter	Dr. Marco Schröter Arbeitskreisleiter
Dr. Holger Hildebrandt BME Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V., Frankfurt/Main Arbeitskreisleiter	Dr. Ulrich Lange Chance4Change GmbH & Co. KG, Bingen Arbeitskreisleiter (seit 03/2013)	Prof. (em.) Dr. Wulff Plinke European School of Management and Technology (ESMT), Berlin	Prof. (em.) Dr. Günter Sieben Universität zu Köln
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg Universität Mannheim	Prof. Dr. Kurt J. Lauk Globe Capital Partners GmbH, Stuttgart	Prof. Dr. Thorsten Posselt Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa, Leipzig Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Hermann Simon Simon - Kucher & Partners, Bonn
Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth IPRI - International Performance Research Institute gGmbH, Stuttgart Arbeitskreisleiter	Dr. Ursula Lipowsky Swiss Re Germany AG, Unterföhring Arbeitskreisleiterin (seit 03/2012)	Hans Walther Reiners BASF SE, Ludwigshafen Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Martin Spann Universität München Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr
Dr. Christoph Hütten SAP AG, Walldorf Arbeitskreisleiter	Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks MMI Merger Management Institut gGmbH, München Arbeitskreisleiter	Dr. Karl Reinitzhuber mfi management für immobilien AG, Essen Arbeitskreisleiter	Dr. Heinz-Gerd Stein Dinslaken
Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Otto Helmut Jacobs Universität Mannheim	Dr. Helmut Mansch München Arbeitskreisleiter	Harald Rudolph Daimler AG, Stuttgart Arbeitskreisleiter (seit 04/2012)	Prof. Dr. Erik Theissen Universität Mannheim Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr
Dr. Klaus Kaiser RheinEnergie AG, Köln Arbeitskreisleiter	Prof. Ernst Maug, Ph.D. Universität Mannheim Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	WP StB Rudolf X. Ruter Stuttgart Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Marliese Uhrig- Homburg Karlsruher Institut für Technologie Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr
Prof. Dr. Stephan Kaiser Universität der Bundeswehr München Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Reinhard Meckl Universität Bayreuth Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Wolfram Scheffler Universität Erlangen-Nürnberg Arbeitskreisleiter (seit 03/2012)	Prof. Dr. Günter Vogelsang Düsseldorf
Prof. Dr. Lutz Kaufmann WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar Arbeitskreisleiter	Prof. h.c. (CHN) Dr.-Ing. E.h. Dr. Ulrich Middelmann Essen	Ina Schlie SAP AG, Walldorf Arbeitskreisleiterin (seit 03/2012)	Dr. Marcell Vollmer SAP AG, Walldorf Arbeitskreisleiter
Dr. Angelika Kolb-Telieps K-T Innovation, Clausthal-Zellerfeld Arbeitskreisleiterin (bis 02/2013)	Dipl.-Vw. Christoph Müller EnBW Trading GmbH, Karlsruhe Arbeitskreisleiter	Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Dieter Schneider Ehrenmitglied der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Ruhr-Universität Bochum	Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Dieter Wagner Universität Potsdam Arbeitskreisleiter
Prof. (em.) Dr. Dres. h.c. Richard Köhler Universität zu Köln	Prof. Dr. Martin Natter Universität Frankfurt/Main Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	Prof. Dr. Theo Siegert de Haen, Carstanjen & Söhne, Düsseldorf	Dr. Markus Warncke Villeroy & Boch AG, Mettlach Arbeitskreisleiter
Prof. Dr. Hans Koller Universität der Bundeswehr Hamburg Arbeitskreisleiter	Heinz-Joachim Neubürger London/UK	Prof. Dr. Theodor Siebert de Haen, Carstanjen & Söhne, Düsseldorf	Prof. Rolf Windmüller Bad Homburg
Martin Krebs ING-DiBa AG, Frankfurt/Main Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Stephan Paul Ruhr-Universität Bochum Arbeitskreisleiter	Martin Schomaker R. Stahl AG, Waldenburg Arbeitskreisleiter	Lars Wöbcke Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/Main Arbeitskreisleiter
	Prof. Dr. Burkhard Pedell Universität Stuttgart Arbeitskreisleiter	Prof. Dr. Ulrich Schreiber Universität Mannheim Herausgebergremium zfbf Herausgebergremium sbr	

Mitglieder der Arbeitskreise

Vorstand der Schmalenbach-Stiftung

Prof. Dr. Clemens Börsig
Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats und ehemaliges Mitglied des Vorstands, Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main

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

Prof. Dr. Bernhard Pellens
Ruhr-Universität Bochum

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

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

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

Baubetriebswirtschaft

Bays, Dr. Wolfgang R.
Brune Consulting GmbH

Derks, Dr. Karsten
SPITZKE AG

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

Gralla, Prof. Dr. Mike
TU Dortmund

Helmus, Prof. Dr. Manfred
Universität Wuppertal

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

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

Krauß, Dipl.-Kfm. Thorsten
KRAUSS Baugesellschaft mbH

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

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

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

Pfnür, Prof. Dr. Andreas
TU Darmstadt

Racky, Prof. Dr. Peter
Universität Kassel

Refisch, Prof. Dr. Bruno

Reinitzhuber, Dr. Karl
mfi management für immobilien AG

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

Schiereck, Prof. Dr. Dirk
TU Darmstadt

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

Tesche, Dr. Alexander
Ed. Züblin AG

Wittenberg, Dipl.-Bw. (FH) Reinhold
AUG. PRIEN Bauunternehmung GmbH & Co. KG

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

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

Einkauf und Logistik

Apitzsch, Dipl.-Kfm. 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 Dienstleistungen GmbH

Härtel, Frank
Bayer HealthCare AG

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

Kleeberg, Dr. Lars
K+S AG

Krug, Hans
Miele & Cie. KG

Lasch, Prof. Dr. Rainer
TU Dresden

Neumann, Norbert
Robert Bosch GmbH

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

Stannek, Dr. Guido
Rittal GmbH & Co. KG

Stölzle, Prof. Dr. Wolfgang
Universität St. Gallen

Wiedmann, Horst
ZF Friedrichshafen AG

Externe und Interne Überwachung der Unternehmung

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

Bassen, Prof. Dr. Alexander
Universität Hamburg

Busch, Dr. Roland
Deutsche Lufthansa AG

Cauers, Dipl.-Kfm. Lutz
Deutsche Bahn AG

D'Arcy, Prof. Dr. Anne
Wirtschaftsuniversität Wien

Erdmann, Dr. Mark-Ken
Rickmers Holding GmbH & Cie. KG

Ernst, Prof. Dr. Edgar
Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V.

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

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

Hucke, Prof. Dr. Anja
Universität Rostock

Hülsberg, WP StB Dr. Frank M.
WTS Group AG
Steuerberatungsgesellschaft

Jasper, Frank
Siemens AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Jung, Dr. Udo
The Boston Consulting Group GmbH

Kampruwen, Dipl.-Kfm. Ulf
USG People Germany GmbH

Kirsch, Prof. Dr. Hans-Jürgen
Universität Münster

Knoll, Dr. Thomas
Deutsche Telekom AG

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

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

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

Marten, Prof. Dr. Kai-Uwe
Universität Ulm

Menke, WP Andreas
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Merkt, Prof. Dr. Hanno
Universität Freiburg

Mißler, Dipl.-Kfm. Peter
Deutsche Post AG

Mochty, Prof. Dr. Ludwig
Universität Duisburg-Essen

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

Piepenburg, RA vBP Horst
Piepenburg & Gerling
Rechtsanwaltskanzlei

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

Schoppen, Dr. Willi
Spencer Stuart

Steindorf, Dipl.-Kfm. Hans
Dieter
Schwarz Finanz und Beteiligungs
GmbH & Co. KG

Trummer, Dipl.-Kfm. Ruprecht
Business & Finance Consulting
Services GmbH

Warncke, Dr. Markus
Villeroy & Boch AG

Externe Unternehmens- rechnung

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

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

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

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

Haller, Prof. Dr. Axel
Universität Regensburg

Hennrichs, Prof. Dr. Joachim
Universität zu Köln

Pellens, Prof. Dr. Bernhard
Ruhr-Universität Bochum

Rowoldt, Dipl.-Ök. Maximilian
Ruhr-Universität Bochum

Wüstemann, Prof. Dr. Jens
Universität Mannheim

Bartölke, Dr. Ingrun-Ulla
Volkswagen AG

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

Edelmann, Dipl.-Kfm. Martin
International Accounting Standards
Board (IASB)

Funk, Rolf
Bayer AG

Gebhardt, Henning
DWS Investment GmbH

Hayn, WP CPA Prof. Dr. Sven
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hense, Dr. Heinz Hermann
ThyssenKrupp AG

Hütten, Dr. Christoph
SAP AG

Kayser, WP StB Harald
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Köster, Dr. Harald
Henkel AG & Co. KGaA

Köthner, Dipl.-Kfm. Robert
Daimler AG

Maisondieu, Dr. Guillaume
Deutsche Telekom AG

Mißler, Dipl.-Kfm. Peter
Deutsche Post AG

Reinke, WP StB Dipl.-Kfm.
Rüdiger
Röf's RP AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Rembde, Martin
Bertelsmann SE & Co. KGaA

Riedel, Fred
RWE AG

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

Sachs, Harald
METRO AG

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

Schmitz, Dr. Jochen
Siemens AG

Schneider, Björn
Linde AG

Schruff, WP Prof. Dr. Wienand
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Wilhelm, Michael C.
E.ON SE

Wittig, Dr. Thomas
BMW AG

Finanzierung

Balzer, Prof. Dr. Hermann
FH Aachen

Coenen, Dr. Markus
RWE AG

Diel, Dipl.-Bw. (FH) Steffen
SAP AG

Empelmann, Dipl.-Kfm. Thomas
ThyssenKrupp AG

Eschmann, Dipl.-Kfm. Roland
BE INVESTMENT-PARTNERS GMBH

Gann, Dr. Jochen
Boehringer Ingelheim GmbH

Haaß, Dr. Jan
Freudenberg & Co. KG

Himmelsbach, Dipl.-Kfm.
Jürgen
TÜV NORD AG

Husmann, Dr. Christoph
HOCHTIEF AG

Lutz, Frank H.
MAN SE

Mehring-Schlegel, Georg W.
METRO AG

Paul, Prof. Dr. Stephan
Ruhr-Universität Bochum

Paul, Prof. Dr. Walter

Pruss, WP StB Roland
PTG Treuhand und Revision GmbH WPG

Reuter, Dr. Michael
Henkel AG & Co. KGaA

Schäfer, Kurt E.
Daimler AG

Schröckel, Kai
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte
GmbH

Schröter, Dr. Marco

Schweitzer, Dr. Roger
Bertelsmann SE & Co. KGaA

Mitglieder der Arbeitskreise

Volpert, Dr. Verena
E.ON SE

Wolf, Ute
Evonik Industries AG

Finanzierungsrechnung

Biendarra, Dr. Guido
Siemens AG

Burck, Alexander
Bayer AG

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

Cobet, Dr. Thomas
Siemens AG

Daske, Prof. Dr. Holger
Universität Mannheim

Dunse, Arnd
TUI AG

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

Gebhardt, Prof. Dr. Dr. h.c.
Günther
Universität Frankfurt/Main

Hänche, Henrik
Deutsche Post AG

Kreher, WP StB CPA Dr. Markus
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kreitmair, Dr. Sven
UniCredit Bank AG

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

Mansch, Dr. Helmut

Park, Dr. Peter
MAN Diesel & Turbo SE

Rühl, Bernhard
Telefónica Germany GmbH & Co. OHG

Schultze, Prof. Dr. Wolfgang
Universität Augsburg

Späth, WP StB Eckhard
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Starp, Dr. Wolf-Dieter
BASF SE

Steiner, Prof. Dr. Manfred
Universität Augsburg

Viethen, Dr. Heinz W.
RWTH Aachen

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

Forschungs- und Entwicklungsmanagement

Finke, Dr. Norbert
Evonik Degussa GmbH

Fischer, Prof. Dr. Joachim
Universität Paderborn

Hahn, Prof. Dr. Axel
Universität Oldenburg

Hirte, Dr. Jürgen
DJH Consulting

Kolb-Telieps, Dr. Angelika
K-T Innovation

Koller, Prof. Dr. Hans
Universität der Bundeswehr Hamburg

Lange, Dr. Ulrich
Chance4Change GmbH & Co. KG

Schaub, Dr. Berthold
ABB AG

Stüben, Peter Michael
Bayer Pharma AG

Trummer, Georg
Siemens AG

Immaterielle Werte im Rechnungswesen

de Vegt, Dr. Lisa
Henkel AG & Co. KGaA

Diesch, WP StB Andreas
Röfö AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Duhr, Dr. Andreas
Deutsche Post AG

Ernstberger, Prof. Dr. Jürgen
Ruhr-Universität Bochum

Figlin, German
Schaeffler AG

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

Fülber, StB Prof. Dr. Rolf Uwe
Universität Bayreuth

Günther, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Haller, Prof. Dr. Axel
Universität Regensburg

Keitz, Prof. Dr. Isabel von
FH Münster

Knoche, Klaus
METRO AG

Möller, Prof. Dr. Klaus
Universität St. Gallen

Paa, Christian
Deutsche Telekom AG

Reuter, Dr. Michael
Franz Haniel & Cie. GmbH

Scheimann, Dennis
ThyssenKrupp AG

Schmidt, Dr. Rüdiger
Deutsches Rechnungslegungs
Standards Committee e.V.

Tuemmler, Christian
Evonik Industries AG

Uhlig, Astrid
SAP AG

Vynogradova, Lena
Bertelsmann SE & Co. KGaA

Wiedemann, Dr. Florian
Duff & Phelps GmbH

Zülch, Prof. Dr. Henning
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Integrationsmanagement für neue Produkte

Corsten, Prof. Dr. Hans
Universität Kaiserslautern

Dambrowski, Dr. Jürgen
2D Holding GmbH

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

Fleig, Dipl.-Vw. Günther

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

Grünert, Dr. Lars
TRUMPF GmbH + Co. KG

Harries, Dipl.-Ing. Axel
Mercedes-Benz Consult Graz GmbH

Hebel, Dipl.-Phys. Robert
Pet Net GmbH

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

Möller, Prof. Dr. Klaus
Universität St. Gallen

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

Reiß, Prof. Dr. Michael
Universität Stuttgart

Rückert, Jens
Audi AG

Sauter, Dr. Ralf
Horváth & Partner GmbH

Mitglieder der Arbeitskreise

Schick, Michael
Rösler & Schick Patentanwälte

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

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

Weissenberger, Dipl.-Kfm. Stefan

Wilken, Prof. Dr.-Ing. Harald

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

Integrierte Unternehmens- planung

Blome, Dr. Marcus
Franz Haniel & Cie. GmbH

Buske, Dr. Andreas
Zwiesel Kristallglas AG

Deprez, Francis
Detecon International GmbH

Feurer, Dr. Rainer
BMW AG

Frewer, Thomas
BP Europa SE

Grünert, Dr. Lars
TRUMPF GmbH + Co. KG

Hagen, Wolfgang
BASF SE

Hungenberg, Prof. Dr. Harald
Universität Erlangen-Nürnberg

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

Kluge, Dr. Christian
Miele & Cie. KG

Krause, Frank
Vodafone Turkey

Kreuzer, Dr. Peter
Robert Bosch GmbH

Liedl, Dr. Reinhard
LMC Liedl Management Consulting

Mirow, Prof. (em.) Dr. Michael

Naumann, Christoph
Siemens AG

Reepmeyer, Dr. Gerrit
E.ON Inhouse Consulting GmbH

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

Rudolph, Harald
Daimler AG

Schneider, Dr. Michael
FTE automotive GmbH

Schneider, Steffen
JENOPTIK AG

Schweisel, Ralf
DB Mobility Logistics AG

Steiners, Dr. Daniel
Bayer AG

Steinke, Karl-Heinz
Deutsche Lufthansa AG

Tourneau, Dr. Alexander
Basler Lebensversicherungs-AG

Vogt, Dr. Matthias
Merz GmbH & Co. KGaA

Walde, Andreas
B. Braun Melsungen AG

Wulf, Prof. Dr. Torsten
Handelshochschule Leipzig gGmbH

Internes Rechnungswesen

Bosch, Dr. Harald
Robert Bosch GmbH

Franz, Prof. Dr. Klaus-Peter
Universität Düsseldorf

Frisch, Thomas
Wilh. Werhahn KG

Kaiser, Dr. Klaus
RheinEnergie AG

Kajüter, Prof. Dr. Peter
Universität Münster

Meyer, Dr. Herbert
AbschlussPrüferAufsichtsKommission

Pfaff, Prof. Dr. Dieter
Universität Zürich

Plaschke, Dr. Frank
The Boston Consulting Group GmbH

Riezler, Dr. Stephan
STEAG GmbH

Sawalsky, Dr. Ralph
Volkswagen AG

Schmithausen, Lambert
BASF SE

Troßmann, Prof. Dr. Ernst
Universität Hohenheim

Velthuis, Prof. Dr. Louis
Universität Mainz

Währisch, Dr. Michael
Ranger Marketing & Vertriebs GmbH

Weißberger, Prof. Dr. Barbara
Universität Gießen

Winkler, Dr. Carsten
KNIPEX-Werk C. Gustav Putsch KG

Marketing

Felten, Jean-Baptiste
Felten & Companie AG

Hermann, Dr. Steffen
TNS Infratest GmbH

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

Isenberg, Stephan
Bethmann Bank AG

Langner, Prof. Dr. Tobias
Universität Wuppertal

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

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

Radic, Prof. Dr. Dubravko
Universität Leipzig

Reeb, Dr. Marianne
Daimler AG

Rissel, Walther
Commerzielle Kommunikation

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

Schott, Prof. Dr. Eberhard
FH Aschaffenburg

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

Wöbcke, Lars
Nestlé Deutschland AG

Mergers & Acquisitions

Baur, Dr. Wolfgang
Competence Call Center AG

Brink, Jürgen
brink.corporate.development GmbH

Caumanns, Jörn
Bertelsmann SE & Co. KGaA

Ehle, RA Thorsten
Georgsmarienhütte Holding GmbH

Fruth, Thomas
Osram AG

Gorkisch, Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Sönke
KSB Shanghai Pump Co., Ltd.

Griesser, Stefan
Deutsche Bank AG

Gros, Dr. Stefan
Futurus GmbH

Grünitz-Post, Swen

Mitglieder der Arbeitskreise

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

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

Meckl, Prof. Dr. Reinhard
Universität Bayreuth

Menke, Dr. Ulrich
Diehl Stiftung & Co. KG

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

Possmeier, Dr. Frank
E.ON International Energy

Reiter, Dr. Stephan
TÜV Süd AG

Riemen, Philipp
MVV Energie AG

Rittgen, Frank
Bayer AG

Sellmann, Jörg
JBS Consult

Simon, André
Lanxess AG

Sodeik, Dr. Nicole
Freudenberg & Co. KG

Stolzenburg, Dipl.-Kfm.
Andreas MBA,
BSH Bosch und Siemens Hausgeräte
GmbH

Stücke, Hubert
Nestlé Deutschland AG

Todenhöfer, Isabel
Deutsche Lufthansa AG

Weiler, Dr. Axel
Ascom AG

Wissel, Dr. Harald
Robert Bosch GmbH

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

Nachhaltige Unternehmensführung

Bassen, Prof. Dr. Alexander
Universität Hamburg

Brandt, Christopher
Climate Concept Foundation

Buhmann, Dipl.-Oec. Hans-
Martin
Vereinigung Institutionelle
Privatanleger 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, Dipl.-Kfm. Klaus
Günther GmbH & Co. KG

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

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

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

Jastrob, Olaf
Unternehmensberatung Jastrob Ltd.
& Co. KG

Jostmann, Dr. Thomas
Evonik Industries AG

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

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

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

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

Rabe von Pappenheim, Jörg
DATEV eG

Ruter, WP StB Rudolf X.

Scheunemann, Wolfgang
dokeo GmbH

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

Sommer, Florian
Union Investment Privatfonds GmbH

Streubig, Andreas
Otto GmbH & Co. KG

Suchanek, Prof. Dr. Andreas
Handelshochschule Leipzig gGmbH

von Hauenschild, Caspar
Transparency International
Deutschland e.V.

Ökonomie im Gesundheitswesen

Baum, Dipl.-Kfm. Sebastian
St.-Antonius-Hospital Eschweiler

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

Becker, Gerhard
Klinikum Darmstadt GmbH

Biller, Dr. Martin
Josephs-Hospital Warendorf

Defren, Dipl.-Kfm. Horst
Kliniken Essen-Mitte Knappschaft
gGmbH

Fließ, Prof. Dr. Sabine
Fernuniversität Hagen

Große-Kracht, Martin
ATEGRIS GmbH

Klimpe, RA Detlef
Leinen & Derichs Anwaltssozietät

Krüger, Dr. Arne
St.-Marien-Hospital GmbH/
Klinikum Lünen

Kuntz, Prof. Dr. Ludwig
Universität zu Köln

Lauer, Hans-Georg
Kaiserswerther Diakonie

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

Metzger, Dr. Georg
Maximilians-Augenklinik gGmbH

Moos, Prof. Dr. Gabriele
FH Koblenz

Ostwald, Dipl.-Bw. Gerhard F.
Unternehmensberatung im
Gesundheitswesen

Petri, Dr. Michael
Dr. Petri Hospital Consulting GmbH

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

Scheuren, RA Thorsten
Leinen & Derichs Anwaltssozietät

Schillhorn, Dr. Kerrin
Mütze Korsch
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schmitz, Dr. Ralf Michael
Klinikum Stuttgart

Schmitz, Prof. Dr. Harald
Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft

Schröder, Dr. Regina Wencke
Universität Bozen

Schwilik, PD Dr. Bernhard
Märkische Kliniken GmbH

Uick, Silvan

Warweg, Dipl.-Kfm. Dipl.-Vw.
Sebastian
C3 Kliniken Holding GmbH

Mitglieder der Arbeitskreise

Wittler, Dipl.-Oec. Andreas
Bredehorst Clinic Medical Management GmbH

Organisation

Adams, Sabine
Deutsche Lufthansa AG

Becker, Dipl.-Vw. Ludger
Bayer AG

Ebers, Prof. Dr. Mark
Universität zu Köln

Frost, Prof. Dr. Jetta
Universität Hamburg

Graf von Büdingen, Dipl.-Ing. Georg

Grunde, Prof. Dr. Jens
Quadriga Hochschule Berlin GmbH

Gucanin, Juliane
E.ON SE

Hepner, Dr. Karsten
Hepner Management & Consulting GmbH

Hühn, Dr. Gabriele
Aurubis AG

Michels, Thomas
AXA Konzern AG

Peris, Konstantin
Deutsche Post DHL Inhouse Consulting GmbH

Pfizinger, Jens
Volkswagen AG

Reihlen, Prof. Dr. Markus
Leuphana University of Lüneburg

Ritter, Martin
Deutsche Bahn AG

Schäffer, Dr. Michael
Siemens AG

Schewe, Prof. Dr. Gerhard
Universität Münster

Sobotta, Lothar
Telekom Deutschland GmbH

Stöber, Dipl.-Ing. Harald
Vodafone GmbH

Ullrich, Michael
Linde AG

Vetter, Dr. Thomas
SAP AG

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

Zorbach, Reiner
Allianz Deutschland AG

Personalmanagement

Abromeit, Michael
PSI AG

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

Alsbach, Peter
DB Regio NRW GmbH

Becker, Prof. Dr. Manfred
Universität Halle-Wittenberg

Büttner, Heiko
DB Regio AG

Dassel, Jörg
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Doyé, Prof. Dr. Thomas
Hochschule Ingolstadt

Hellert, Ulf
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Lang, Prof. Dr. Rainhardt
TU Chemnitz

Lehmann, Katrin
Arcelor Mittal Germany Holding GmbH

Löhr, Dr. Albrecht
Commerzbank AG

Matthias, Jens
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Moschko, Stefan
Siemens AG

Nestroy, Wolfram
Daimler Financial Services AG

Rautenberg, Markus
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH

Schaff, Walter
Daimler AG

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

Tasch, Dr. Daniel
Promerit AG

Ullrich, Robert
BSH Hausgerätewerk Nauen GmbH

Wagner, Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Dieter
Universität Potsdam

Westedt, Volker
DB Schenker Rail Deutschland AG

Zieren, Prof. Dr. Wolfgang
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Zwermann, Ingo
Bilfinger Berger Ingenieurbau GmbH

Regulierung in Netzindustrien

Abegg, Peter
Deutsche Bahn AG

Bergmann, Dr. Jörg
Open Grid Europe GmbH

Brunekreeft, Prof. Dr. Gert
Jacobs University Bremen gGmbH

Fetzer, Prof. Dr. Thomas
Universität Mannheim

Franz, Dr. Oliver
RWE AG

Freier, Sebastian
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Friedl, Prof. Dr. Gunther
TU München

Gay, Dr. Jürgen
Stadtwerke München GmbH

Hachmeister, Prof. Dr. Dirk
Universität Hohenheim

Hadré, Stefan
Vattenfall Europe Netzservice GmbH

Kopf, Wolfgang, LL.M.
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

Meyne, Dr. Ilka
Deutsche Post AG

Miram, Frank
Deutsche Bahn AG

Müller, Dipl.-Vw. Christoph
EnBW Trading GmbH

Pedell, Prof. Dr. Burkhard
Universität Stuttgart

Schäffner, Dr. Daniel
Open Grid Europe GmbH

Schönau, Dr. Robert
1&1 Telecom GmbH

Wißen, Katrin
TNT Post Deutschland B.V. & Co. KG

Retail Banking

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

Inderst, Prof. Dr. Roman
Universität Frankfurt/Main

Klein, Reinhard
Hamburger Sparkasse

Krebs, Martin
ING-DiBa AG

Kröner, Matthias
Fidor Bank AG

Mitglieder der Arbeitskreise

Meyer, Dr. Michael
Deutsche Postbank AG

Meyer zu Drewer, Thomas
ComStage (Commerzbank AG)

Mohr, Mirjam
Interhyp AG

Nöth, Prof. Dr. Markus
Universität Hamburg

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

Schroeder-Wildberg, Dr. Uwe
MLP AG

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

Shared Services

Bauß, Joachim
Deutsche Telekom AG

Braun, Tamara
SAP AG

Dornbusch, Dr. Daniel
BASF Services Europe GmbH

Durst, Mareike
MAN SE

Finken, Dr. Thorben
Linde AG

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

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

Kajüter, Prof. Dr. Peter
Universität Münster

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

Koppitz, Dr. Michael
Evonik Services GmbH

Krüger, Andreas
Boehringer Ingelheim GmbH

Laux, Thomas
Merck Shared Services Europe GmbH

Lueg, Kai-Eberhard
Siemens AG

Musiolik, Wolfgang
Daimler AG

Sánchez Garcia, Dipl.-Vw. Javier
ThyssenKrupp Business Services GmbH

Schneider, Dr. Ralf
Allianz SE

Schwind, Klaus
HeidelbergCement AG

Steuernagel, Martin
Deutsche Lufthansa AG

Tebbe, Stefanie
Deutsche Postbank AG

Troßbach, Stefan
Bertelsmann Accounting Services GmbH

Vollmer, Dr. Marcell
SAP AG

Vornholt, Andre
Daimler AG

Steuern

Baumgärtel, Dr. Martina
Allianz SE

Bier, Bernd-Peter
Bayer 04 Immobilien GmbH

Blumenberg, StB Prof. Dr. Jens
Linklaters LLP

Bomm, Brigitte
Deutsche Bank AG

Brödel, Michael
METRO AG

Cazonelli, Dipl.-Vw. Dieter
Deutsche Telekom AG

Esterer, StB Fritz
WTS Group AG
Steuerberatungsgesellschaft

Fechner, RA Dr. Ullrich
Profunda Verwaltungs-GmbH

Förster, StB Prof. Dr. Guido
Universität Düsseldorf

Haiß, StB Dr. Ulrich
PricewaterhouseCoopers AG WPG

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

Hüttemann, StB Susanne
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jonas, Bernd
ThyssenKrupp AG

Köhler, Prof. Dr. Stefan
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kröner, Dr. Michael
Deutsche Bank AG

Montag, Heinrich
E.ON SE

Pausch, Astrid
DZ BANK AG

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

Scheffler, Prof. Dr. Wolfram
Universität Erlangen-Nürnberg

Schlie, Ina
SAP AG

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

Spengel, Prof. Dr. Christoph
Universität Mannheim

Sureth, Prof. Dr. Caren
Universität Paderborn

Watrin, StB Prof. Dr. Christoph
Universität Münster

Strategieentwicklung und Controlling in Banken

Ahlers, Dominik
M.M.Warburg & CO KGaA

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

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

Friedl, Prof. Dr. Gunther
TU München

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

Groß, Thomas
Landesbank Hessen-Thüringen
Girozentrale (Helaba)

Hagen, Paul
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

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

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

Keller, Dr. Thomas
Prime Capital AG

Knippschild, Dr. Martin
DZ BANK AG

Krebber, Dr. Markus
RWE Supply & Trading GmbH

Mitglieder der Arbeitskreise

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

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

Merz, Albrecht
DZ BANK AG

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

Ortner, Mag. Reinhard
Erste Group Bank AG

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

Pfingsten, Prof. Dr. Andreas
Universität Münster

Rudolph, Prof. Dr. Bernd
Universität München

Wahrenburg, Prof. Dr. Mark
Universität Frankfurt/Main

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

Unternehmensführung

Arnoldussen, Dr. Ludger
Münchener Rückversicherungs-
Gesellschaft AG

Höhn, Dipl.-Bw. Manfred
Holopack Verpackungstechnik GmbH

Kaiser, Prof. Dr. Stephan
Universität der Bundeswehr München

Kastner, Dipl.-Ing. Rudolf
EGT AG

Komp, Dipl.-Bw. (FH) 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 AG

Oleownik, Dr. Sven
Deloitte & Touche Corporate
Finance GmbH

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

Tilebein, Prof. Dr. Meike
Universität Stuttgart

Trux, Dr. Walter R.
Erbato GmbH

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

Waldrapp, Prof. Dr. Andreas
Unternehmensberatung und
Unternehmensführung GmbH

Walter, Dr. Herbert
Walter Consult

Weller von Ahlefeld, Christian

Winter, Prof. Dr. Stefan
Ruhr-Universität Bochum

Wittmann, Dipl.-Ing. Peter
SAPHIR Kompetenz GmbH

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

Unternehmenswachstum und Internationales Management

Bascopé, Dr. Hugo, LL.M.
K+S AG

Düsedau, Dr. Dieter
McKinsey & Company, Inc.

Eckhardt, Dr. Axel
Montagu Private Equity

Gerybadze, Prof. Dr. Alexander
Universität Hohenheim

Glaum, Prof. Dr. Martin
Universität Gießen

Hanen, Dr. Georg
Bosch Rexroth AG

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

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

Jung, Dr. Helga
Allianz SE

Knapp, Dipl.-Vw. Pamela
GfK SE

Krämer, Dr. Konstantin
SGL Carbon SE

Liedl, Dr. Reinhard
LMC Liedl Management Consulting

Lindenberg, Frank
Daimler AG

Lubig, Dr. Dirk
Deutsche Bank AG

Moscho, Dr. Alexander
Bayer AG

Radon, Renate
IBM 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

Schwartau, Dr. Janina
ThyssenKrupp Academy GmbH

Schwerzel, Mark
BUREAU VAN DIJK Electronic Publishing
Group

Seiler, Wolfram
Siemens AG

Thomaschewski, Prof. Dr. Dieter
FH Ludwigshafen

Völker, Harald
TRUMPF GmbH + Co. KG

Wilhelm, Harald
Airbus S.A.S.

Wertorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen

Baur, Dr. Wolfgang
Competence Call Center AG

Cappell, Jürgen
PRORATO

Dippold, Thomas
SEMIKRON Elektronik GmbH & Co. KG

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

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

Günther, Prof. Dr. Thomas
TU Dresden

Gutekunst, Dipl.-Kfm. Alfred

Hentschel, Dipl.-Vw. Norbert
Miltenyi Biotec GmbH

Honold, Prof. Dr. Dirk
Hochschule Nürnberg

Jacoby, Ralph
Jacoby & Cie. AG

Pfizenmayer, Ralf
Ebner Stolz Mönning Bachem
Unternehmensberatung GmbH

Schomaker, Martin
R. Stahl AG

Tiedemann, Dr. Rüdiger
Tiedemann Consulting Group

Unzeitig, Dipl.-Hdl. Eduard
AutoBank AG

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

Präsidium

Stefan Krause

Professor Dr. Bernhard Pellens

Geschäftsführung

Dr. Maria Engels

Dr. Simone Bender

Geschäftsstelle

Bunzlauer Str. 1, 50858 Köln

Telefon: +49 2234 48 00 97

Telefax: +49 2234 48 00 05

sg@schmalenbach.org

www.schmalenbach.org