

ISM

INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

ISM-Forschungsbericht 2015



Impressum:

Böckenholt, Ingo; Rommel, Kai [Hrsg.]: ISM-Forschungsbericht 2015, Dortmund und Münster, MV-Verlag, 2016

© 2016 der vorliegenden Ausgabe, Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster

www.mv-wissenschaft.de

© 2016 ISM Dortmund, ISM Forschungsdekanat

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: MV-Verlag

ISBN 978-3-95645-810-1

ISM - International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19, 44227 Dortmund

www.ism.de

Telefon: 0231 975139 0, Telefax: 0231 975139 39

ism.dortmund@ism.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
I Entwicklung im Berichtsjahr.....	5
II Institutsberichte	9
a Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation.....	9
b Logistik Institut SCM@ISM	15
III Projektberichte	17
a FH Struktur: Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität – Chancen und Herausforderungen für Konzepte und Strategien zur dezentralen Energieversorgung und nachhaltigen Mobilität.....	17
b Querschnittsbereich Finance & Political Economy: Transformation of banking institutions: Comparing Germany and India.....	29
c Querschnittsbereich Finance & Political Economy: Mergers & Aquisitions im Mittelstand	30
IV Forschungsvorhaben.....	31
a Schwerpunkt Tourismus: Modelling integrated urban tourism development.....	31
b Schwerpunkt Tourismus: Agile management for innovations in integrated urban planning. A complexity sciences approach.....	32
c Schwerpunkt Hochschulkooperationen: Entwicklung der Beziehung der ISM zur IILM, Delhi, Indien.....	33
d Schwerpunkt (Digital) Communication: IKT-Basierte Unternehmenskommunikation im Mittelstand	34
e Schwerpunkt (Digital) Communication: Aspekte der virtuellen Führung durch soziotechnische Kommunikation.....	35
V Berichte zu Promotionen	37
VI Ausblick für 2016.....	69
VII Forschungsrelevante Leistungen der ISM Professorinnen und Professoren.....	71
a Forschungsprofile	71
b Laufende Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM	85
c Aktuelle Publikationsliste.....	85
d Konferenzvorträge	90
e Promotionsbetreuungen	92
f Workshops	93
g ISM-Tagungen	94
h ISM-Marktforschungsprojekte und ISM-Workshops.....	94
i ISM-Veröffentlichungen 2015.....	96
VIII Neues aus der Bibliothek	97

Vorwort

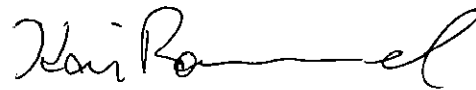
Im vorliegenden Forschungsbericht 2015 stellt die International School of Management (ISM) sämtliche Forschungsaktivitäten im abgelaufenen Kalenderjahr dar. Als Highlights können wir hier die Eröffnung eines ISM-Standortes in Stuttgart sowie die Gründung des In-Instituts „SCM@ISM“ hervorheben. Mit diesem Logistik-Institut für Supply Chain Management ist es gelungen, sich am wichtigen Logistikstandort Frankfurt im House of Logistics and Mobility (HOLM) zu positionieren und kompetente Personen aus den Bereichen Supply Chain Management, Cluster und Mobility Management auf Forschungsebene bzw. im Bereich des Wissenstransfers zu engagieren. Auch das 2014 gegründete An-Institut „Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation“ hat sich in den relevanten Forschungsnetzwerken weiter etabliert, verschiedene Forschungsanträge gestellt und Projekte akquiriert.

Mit dem diesjährigen Forschungsbericht geben wir allen interessierten Leserinnen und Lesern einen Einblick in unsere Aktivitäten. In den folgenden Kapiteln sind die Professorinnen und Professoren mit einem Kurzprofil dargestellt, ebenso die abgeschlossenen und laufenden Forschungsprojekte sowie aktuelle Themen, in denen sich erfolgversprechende Aktivitäten gebildet haben. Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen beteiligten Professorinnen und Professoren für die inhaltlichen Beiträge zum aktuellen Forschungsbericht. Ein besonderes Dankeschön gebührt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die an der redaktionellen Bearbeitung des Forschungsberichts beteiligt waren.

Dortmund im April 2016



Prof. Dr. Ingo Böckenholt
Präsident



Prof. Dr. Kai Rommel
Vizepräsident für Forschung

I Entwicklung im Berichtsjahr

Die Forschungsaktivitäten der ISM sind auch im Berichtszeitraum besonders durch drei Kernbereiche geprägt. Den ersten und zentralen Kernbereich bildet der weitere Aus- und Aufbau der internen Forschungsinfrastruktur an der ISM. Seit der Einrichtung eines Forschungsdekanats 2011 wurden an der ISM im Jahr 2015 mit der Gründung des Logistikinstituts SCM@ISM sowie durch zahlreiche Neuberufungen weitere Rahmenbedingungen geschaffen, die es den Professorinnen und Professoren ermöglichen, in ihren Bereichen intensiver zu forschen. Zu diesen Rahmenbedingungen zählt zum einen die Bildung von Forschungsschwerpunkten und entsprechenden Forschungsteams, in denen die definierten Forschungsbereiche in Form von Drittmittelanträgen, Verbundprojekten, Forschungsnetzwerken und Promotionsvorhaben ausgefüllt werden. Hierzu zählen die Bereiche *Leadership & Transformation*, *Mobilität & Transport*, *Tourismus*, *Marketing* sowie *Energie-, Natur- und Ressourcenmanagement*. Auch *internationale Hochschulkooperationen zur Weiterentwicklung von Studiengängen und wissenschaftlichem Austausch* zählen zu den forschungsrelevanten Schwerpunkten. Hinzu kommen verschiedene wirtschaftswissenschaftlich relevante Querschnittsbereiche und assoziierte Themen wie u.a. Finance & Political Economy oder Marketing- & Communication.

Auch die eigenen Forschungsnetzwerke konnten als Kernbereich weiter ausgebaut werden. Mit der Ausrichtung des Academic Circle 2015 an der ISM in Dortmund konnten zahlreiche Lehrstühle und Vertreter von Dortmunder Hochschulen in den Bereichen Management und Marketing zusammengebracht werden. Diese Veranstaltungsreihe wird seit einigen Jahren durch die Wirtschaftsförderung Dortmund durchgeführt und ist eine wichtige Plattform für den Wissenschaftsaustausch der Dortmunder Hochschulen. Im Zuge dieser Netzwerkaktivitäten konnten im Jahr 2015 einige Verbundanträge für Drittmittelanträge gestellt werden, mit denen es gelungen ist, die Kompetenzen der ISM in den Forschungsschwerpunkten in größere Verbünde aus nationalen und internationalen Hochschulen sowie Unternehmen einzubringen. Der dritte Kernbereich, die im Jahr 2013 begonnenen Promotionskooperationen mit der Strathclyde Business School (SBS) in Schottland und der Northumbria Business School in Newcastle (NBS) konnten weiter ausgebaut werden.

Mit der Weiterführung des im Jahr 2014 erstmals erschienenen ISM Research Journals konnten auch in der Ausgabe 2015 eigene Forschungsergebnisse publiziert werden und darüber hinaus auch externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine Veröffentlichungsplattform für praxisrelevante Managementforschung gegeben werden.

Die hier vorgestellten Forschungsaktivitäten werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt. In Kapitel II berichtet das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation über seine Forschungsaktivitäten, und das SCM@ISM Institut stellt sich vor. Die Kapitel III und IV beinhalten Projektberichte und aktuelle Forschungsvorhaben. In Kapitel V werden die laufenden Promotionen dargestellt, gefolgt von einem Ausblick in Kapitel VI. Abschließend werden in Kapitel VII die forschungsrelevanten Leistungen der Professorenschaft der ISM dargestellt. Eine Übersicht über die Forschungsaktivitäten der ISM im Berichtszeitraum zeigt Tabelle 1.

Tabelle 1: Forschungsaktivitäten an der ISM

Forschungsaktivität	Output
Eingeworbene öffentliche Drittmittel (in €)	320.000,00 €
Beantragte öffentliche Drittmittel (in €)	1.730.069,00 €
Insgesamt eingereichte Drittmittelanträge	11
Aktuelle Forschungsk Kooperationen	8
Aktuelle Publikationen	62
ISM-Working Paper	2
Herausgeberschaften	10
Konferenzvorträge	37
Begutachtung Bachelor-Arbeiten	353
Begutachtung Master-Arbeiten	210
Zweitbegutachtung von Promotionen	10
Workshops	10
ISM-Tagungen	12
ISM-Marktforschungsprojekte/ ISM-Workshops	ca. 60

Die Promotionsbetreuungen im Rahmen der Kooperationen mit der Strathclyde University (SBS), der Northumbria University (NBS), der Business School der University Gloucestershire (GBS) sowie mit einer Kooperation mit der Humboldt Universität zu Berlin (HUB) sind in Tabelle 2 dokumentiert. Hier stellt die ISM jeweils den Zweitbetreuer. Die hier dargestellten Promotionsverfahren haben zwischen 2011 und 2015 begonnen und laufen jeweils über drei bis vier Jahre. Die Verfahren mit den britischen Kooperationspartnern sind berufsbegleitende Teilzeitpromotionen, und das Verfahren an der Humboldt Universität zu Berlin mit geplantem Abschluss in 2016 erfolgt in Vollzeit.

Tabelle 2: Übersicht über sämtliche Promotionsbetreuungen an der ISM (Zweitbegutachtungen)

ISM-Betreuer/in	Kandidat/in: Titel	Programm	Beginn	geplantes Ende
Prof. Dr. Brickau	Kistler, P.: The Neuroscientific Significance of Interpersonal Primary Rewards in the Development of trust-based Customer	PhD GBS	01/2013	02/2019
	Pergande, J.: Outsourcing as a Means of Value Creation in German Banks	PhD GBS	06/2012	12/2016
Prof. Dr. M. Büsch	Schumann, R.: Detection and elimination of illegal price collusions of suppliers	PhD GBS	04/2012	09/2016
	Ertl, M.: Mentoring-Centred Succession Management in Small and Medium Family Based Enterprises in Germany	PhD GBS	03/2012	09/2016
Prof. Dr. Burg	Tracey, J.: Employee Diversity in the SME sector in Ireland	PhD SBS	02/2013	01/2018
Prof. Dr. Rommel	Bertram, O.: Business Evaluation Models of the US Fracking Companies	PhD SBS	10/2015	09/2019
	Horam, P.: Institutions and Emergence of Credible Governance Structure	Dr. HUB	02/2013	04/2016
	Mull, S.: Impacts of digitalization on the energy market	PhD SBS	10/2015	09/2019
	Saitta, S.: Impacts for a chemical B2B company through the introduction of a new strategic marketing model	PhD SBS	10/2013	09/2017
Prof. Dr. Westermann	Goebel, S.: Analysing Crucial Customer Contact Sequences During The PRE-Purchase Phase In The German Premium Automobile Industry	PhD SBS	10/2013	10/2017

II Institutsberichte

Die International School of Management konnte im Berichtsjahr 2015 ein weiteres Forschungsinstitut ins Leben rufen. Das bereits Ende 2014 gegründete Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation mit Sitz in Dortmund vereint wissenschaftliche Kompetenzen mit Beratungserfahrung und wird sich mit den großen Zukunftsthemen der Personalwirtschaft beschäftigen.

Mit dem im Herbst 2015 gegründeten In-Institut „SCM@ISM“ im Bereich Supply Chain Management ist es gelungen, sich am wichtigen Logistikstandort Frankfurt im House of Logistics and Mobility (HOLM) zu positionieren und kompetente Personen aus den Bereichen Supply Chain Management, Cluster und Mobility Management auf Forschungsebene bzw. im Bereich des Wissenstransfers zu engagieren.

a Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation

Das Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation (gegründet Ende 2014) mit Sitz in Dortmund vereint wissenschaftliche Kompetenzen mit Beratungserfahrung und wird sich mit den großen Zukunftsthemen der Personalwirtschaft beschäftigen.

Technologisierung und Virtualisierung von Personalprozessen, Wertewandel, Folgen des demografischen Wandels und der Internationalisierung stellen zentrale Trends in der heutigen Unternehmenswelt dar. Deshalb sieht das Institut den Aufbau fundierten Wissens durch Forschung über Innovationen in Human Resources (HR) als wichtigsten Baustein für die Analyse von Veränderungen an. Um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können, benötigen Unternehmen darauf zukunftsweisende Antworten, die auf fundierter Analyse und Forschung beruhen. Dadurch kann ein tieferes Verständnis über die Auswirkungen neuer Entwicklungen in Technik und Gesellschaft und die erfolgreiche Problemlösung und Handhabung dieser Herausforderungen im Personalmanagement erreicht werden.

Ziel des Instituts ist es, Erkenntnisse über die effizientere und gleichzeitig effektivere Nutzung vorhandener Organisationsstrukturen zu gewinnen und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Personalmanager zu entwickeln. Zur Erreichung dieses Ziels werden Qualifikation sowie Lehre, wirtschaftspsychologische Forschung und Beratungspraxis in einer Weise integriert, die die Potentiale dieser Kompetenzfelder für neuartige Lösungen im Human-Resource-Management nutzbar macht.

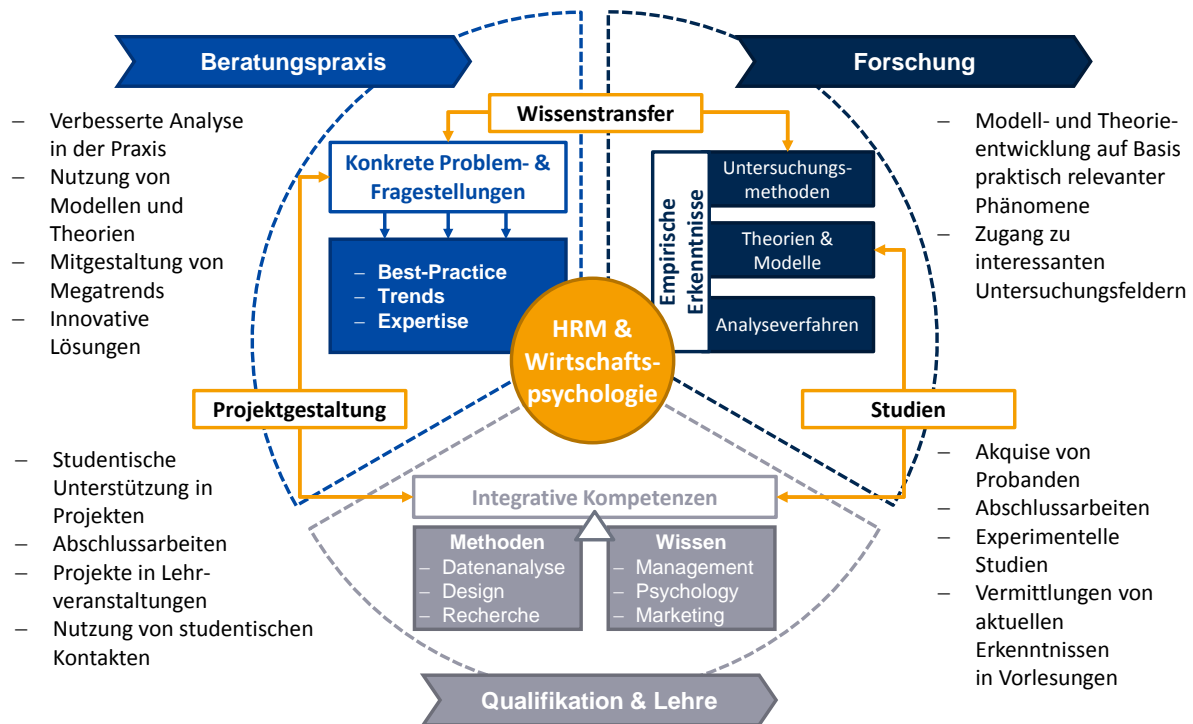


Abbildung 1: Vision von HRM & Wirtschaftspsychologie

Durch die enge Verzahnung der drei Kompetenzfelder können Erkenntnisse sowie Wissensbestände und Erfahrungen unmittelbar transferiert werden, um innovative Konzepte sowie empirisch fundierte Lösungen für aktuelle Trends und Herausforderungen des Human-Resource-Managements in Qualifikation, Beratung und Forschung zu entwickeln, erproben und einzusetzen. Insofern bestehen die Kernaufgaben des Instituts

- (1) in der Durchführung von methodisch anspruchsvollen sowie zugleich praxisorientierten empirischen Studien,
- (2) in der Gestaltung eines ideengenerierenden sowie kritischen Diskurses mit Experten, Beratern und Verantwortlichen des Human-Resource-Management und
- (3) nicht zuletzt in der zielorientierten Realisierung sowie systematischen Evaluierung von innovativen Maßnahmen, die einen erfolgskritischen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung und in hochdynamischen sowie hochkomplexen Arbeitswelten und zur Leistungs- sowie Transformationsfähigkeit des Human-Resource-Management in Organisationen leisten sollen.

Im Folgenden werden die konkreten Ergebnisse des Kienbaum Instituts@ISM für das Jahr 2015 dargestellt:

Studien & Publikationen

• Absolventen 2015 unter die Lupe genommen

Gegenstand der Absolventenstudie waren Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der sogenannten Generation Y, deren Geburtsjahrgänge die Jahre 1980 bis 1999 umfasst. Die über eine Online-Befragung erhobene Stichprobe beinhaltete 601 Hochschulabsolventen. Die Ergebnisse dieser Studie dokumentieren eine nach vier Gruppen strukturierte Klassifikation der Generation Y:

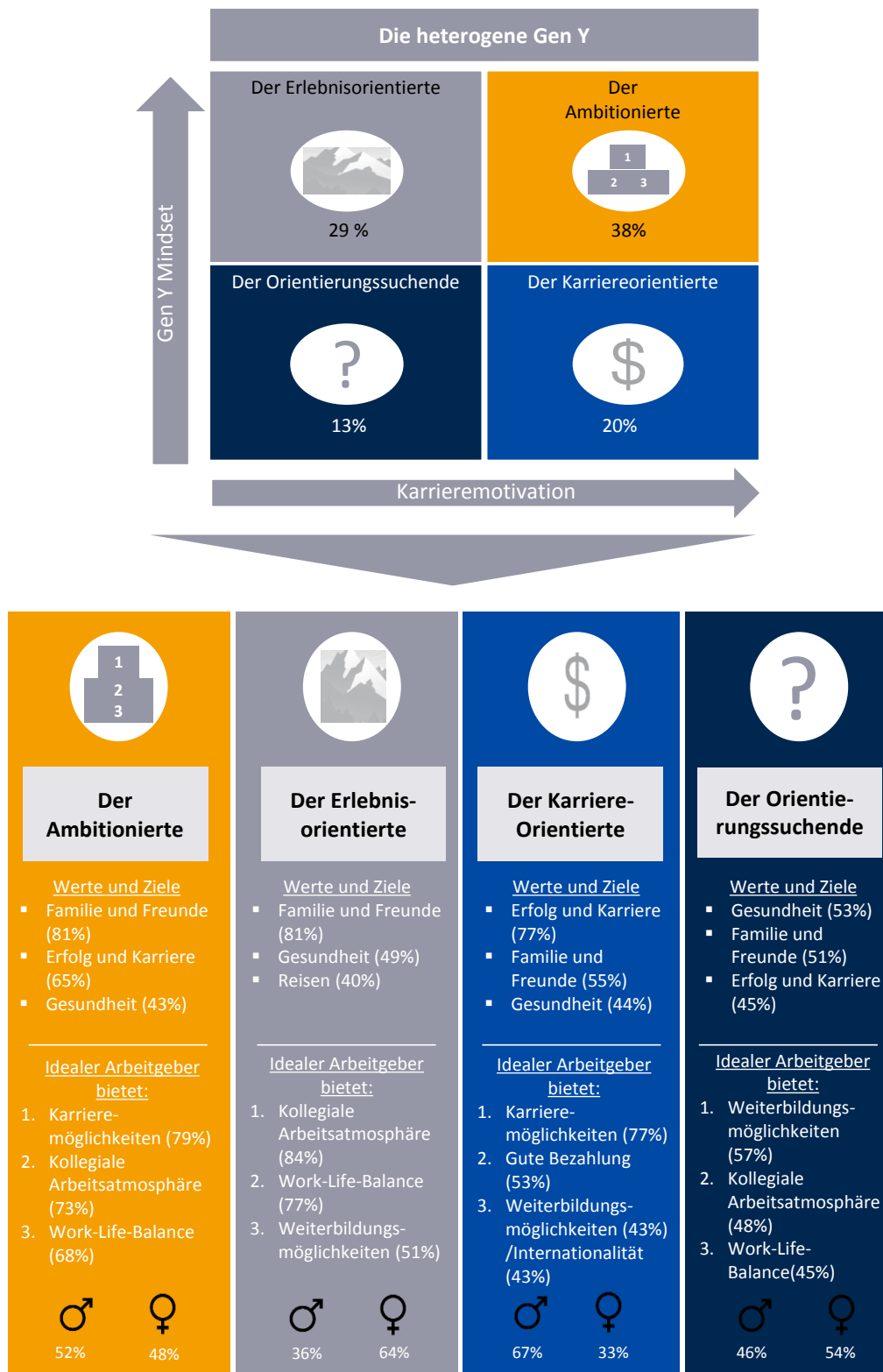


Abbildung 2: Generation Y

Die Ergebnisse dieser Studie sind in verschiedenen Medien einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden (Betrieb & Personal, FAZ, Focus online, heute plus (ZDF), Technology Review).

Quelle: Böckenholt, I., Frohne, J., Eikenbusch, J., & Belch, T. (2015). Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. ISM-Research Journal, 2, 57-79.

• **In den Startlöchern – Wie sich Familienunternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten**

Der demografische Wandel mit seinen bereits eingetretenen und noch ausstehenden Konsequenzen stellt (Familien-) Unternehmen vor große Herausforderungen: Die zunehmend alternde Belegschaftsstruktur in Unternehmen führt zu einer steigenden Homogenität der Mitarbeiter. Eine der zentralen Aufgaben für Familienunternehmen wird zukünftig die langfristige Sicherung der Belegschaft sein (Prezewowsky, 2007) sowie die Beantwortung der Frage, wie Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich aufrechterhalten werden können. Diese Studie war der Frage gewidmet, inwieweit Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, über welchen Wissensstand sie bezüglich demografischer Entwicklungen verfügen, welche Auswirkungen sie spüren und welche Maßnahmen sie zur Prävention und Reduktion der Folgen des demografischen Wandels verwenden. Die Grundgesamtheit der Befragten bildeten Geschäftsführer und Personalleiter von Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Insgesamt lieferten 91 Unternehmen auswertbare Ergebnisse.

Neben Demografie-Bewusstsein und Demografie-Auswirkungen wurden in der vorliegenden Studie die in den Unternehmen verwendeten Demografie-Maßnahmen abgefragt. Diese sind für alle Gruppen ähnlich, unterscheiden sich lediglich graduell in der Häufigkeit der Nutzung und der Priorisierung. Bei geringer Einschätzung der Auswirkungen werden insgesamt mehr demografiespezifische Maßnahmen verwendet (Frauenförderprogramme, Schaffung einer altersheterogenen Belegschaftsstruktur und Systeme zum Wissenstransfer) als bei einer hohen Risikoeinschätzung.

Die Studie wurde ebenfalls in verschiedenen Zeitschriften für Anwender publiziert (Betrieb & Personal (3/16), IHK Ruhrwirtschaft „HR/Personalwesen“ (4/16)).

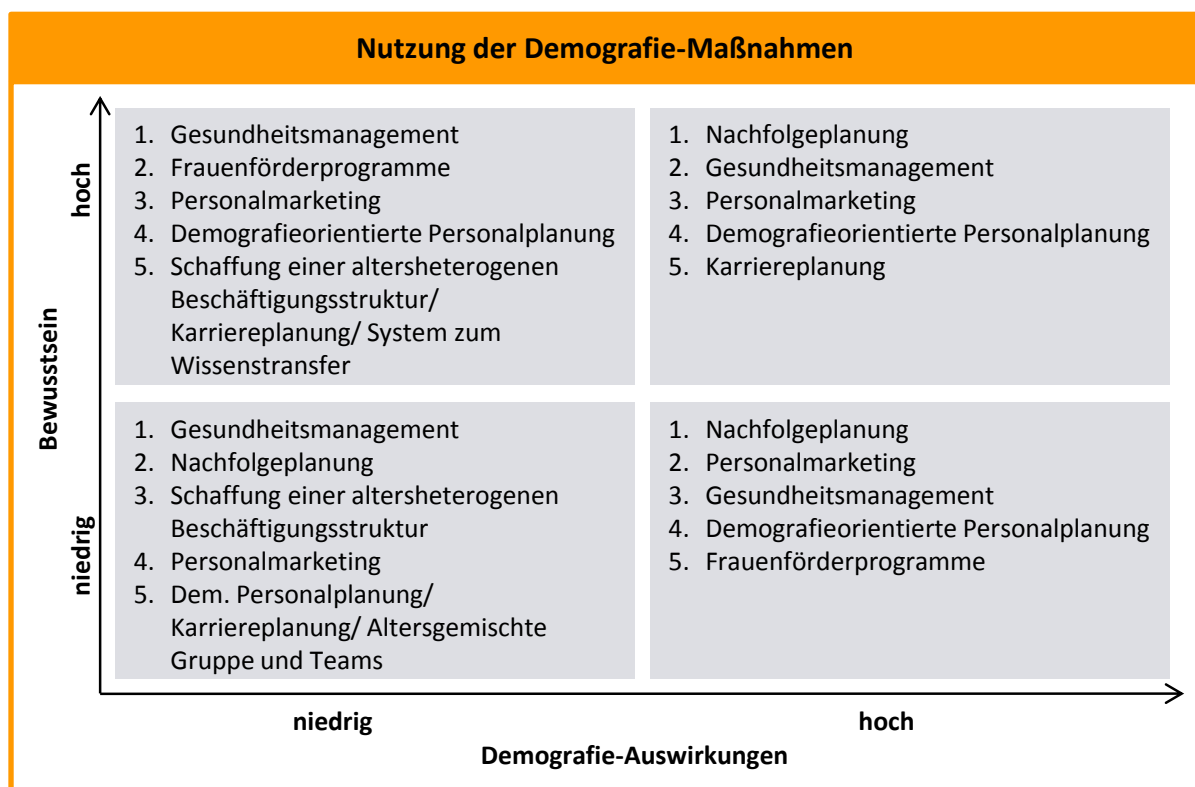


Abbildung 3: Nutzung der Demografie-Maßnahmen

- **Innovationsstudie**

Das Forschungsprojekt „Innovationsfähigkeit und Personalführung deutschsprachiger Unternehmen“ zielt darauf ab, den Wert der Personalarbeit für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu erheben. Hierbei geht es uns auch darum, wodurch sich exzellente HR-Arbeit auszeichnet und wie fortschrittlich und innovativ deutschsprachige Unternehmen im Umgang mit ihrem Personal bereits vorgehen. Ziel dieser Studie ist die Analyse des Zusammenhangs zwischen HR Qualität, HR Strategie sowie die Innovationstätigkeit und Wachstum/Performance von Unternehmen unter Berücksichtigung des Einflusses der Unternehmenskultur. Die Stichprobe umfasst 182 Unternehmen mit 8363 Mitarbeitern. Erste Analyseergebnisse zeigen, dass die Innovationstätigkeit den positiven Zusammenhang zwischen HR Qualität und Wachstum sowie Performance statistisch vermittelt und die Effektivität der Unternehmenskultur die positive Wirkung der Innovationstätigkeit auf Wachstum und Performance verstärkt.

- **Digitalisierungsstudie**

Ziel der Studie ist zum einen die Bestandsaufnahme der bisher geleisteten Bemühungen der Digitalisierung im Unternehmen und zum anderen eine Prognose über vermutete neue Entwicklungen. Die online-basierte Stichprobe setzen sich aus 270 Unternehmen zusammen.

- **Herausgeberband: HR Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation**

Das Institut plant für den Herbst 2016 eine Buchveröffentlichung zum Thema HR Excellence – Innovation in Leadership & Transformation. Wir wollen HR-relevante Trends und Themen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und zu wirksamen Handlungsansätzen inspirieren, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen am Markt begegnen zu können. Dazu möchten wir die Expertise, aktuelle Sichtweisen und zukünftige Perspektiven von Anwendern und Wissenschaftlern in den Themenbereichen Leadership, Transformation und Change Management sowie Demografie und Human Resources in einem Herausgeberband zusammenbringen.

Das Herausgeberbuch soll vier Themenschwerpunkte umfassen: Leadership (6 Autoren), Transformation and Change Management (6 Autoren), Demografie (5 Autoren), Human Resources (5 Autoren). Feststehende Autoren sind unter anderem Dr. Reinhard Sprenger, Prof. Dr. Wilhelm Bauer, Prof. Dr. Michael Falkenstein sowie Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp.

- **Forschung zu Selbst- sowie Emotionssteuerungsprozessen, Motivation und protektiven Ressourcen**

In Kooperation mit dem Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund (www.ifado.de: Klaus-Helmut Schmidt und Wladislaw Rivkin) und dem Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft an der Universität Wien (<http://ao-psy.univie.ac.at>: Christian Korunka und Roman Prem) hat Stefan Diestel verschiedene empirische Studien zur Wirkung von Selbst- und Emotionskontrollanforderungen auf Motivations- sowie Erschöpfungserleben unter Berücksichtigung von protektiven Ressourcen durchgeführt. Zum einen konnten Diestel et al. (2015) den empirischen Nachweis erbringen, dass die tagesspezifischen ungünstigen Wirkungen von emotionaler Dissonanz auf Erschöpfung und Work Engagement (Arbeitsmotivation) als Funktion zunehmender Schlafqualität und hoher Selbstkontrollfähigkeit abgeschwächt werden. Zum anderen haben Diestel und Schmidt (2015) abschwächende Moderatoreffekte der Selektion, Optimierung und Kompensation als ressourcenorientierte Bewältigungsstrategien auf positive Zusammenhänge zwischen Selbstkontrollanforderungen

und Indikatoren der psychischen Beanspruchung berichtet. Schließlich haben Rivkin et al. (2015) die protektive Funktion von affektivem Commitment in der Bewältigung von tagesspezifischen Selbstkontrollanforderungen nachweisen können.

Quellen: Diestel, S., Rivkin, W., & Schmidt, K.-H. (2015). Sleep quality and self-control capacity as protective resources in the daily emotional labor process: Results from two diary studies. *Journal of Applied Psychology*, 100, 809-827.

Diestel, S. & Schmidt, K.-H. (2015). The protective role of selection, optimization and compensation in coping with self-control demands at work. *ISM-Research Journal*, 2, 37-55.

Rivkin, W., Diestel, S. & Schmidt, K.-H. (2015). Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 185-194.

Projekte & Drittmittelanträge

Das Kienbaum Institut@ISM beteiligte sich mit seiner methodischen sowie konzeptuellen Expertise an einem Beratungsprojekt, das den Themen Vergütungs- und Performancemanagementsysteme in der Arbeitswelt 2030 gewidmet ist und von Kienbaum Compensation begleitet worden ist. Hierbei wurden verschiedene strukturelle Entwicklungen, die primär durch Digitalisierung und Technologisierung bedingt sind, differenziert analysiert und in ihren Wirkungen auf unternehmerische Prozesse in der Versicherungsbranche beleuchtet. Ziel ist die Herleitung und Beschreibung von verschiedenen Szenarien, die sich auf ein verändertes Führungsverständnis, auf neuartige agile Team- sowie Arbeitsstrukturen und auf Steuerungsmechanismen in Versicherungsunternehmen beziehen.

Das Kienbaum Institut@ISM beteiligte sich an verschiedenen Drittmittelanträgen, deren Themenschwerpunkte im Profil des Instituts verankert sind.

Tabelle 1: *Drittmittelanträge*

Fördernde Institution	Thema	Status
BMW	Digitalisierung: Bedarfsgerechte Vermittlung neuer Qualifikationen an KMU-Mitarbeiter in ausgewählten Branchen	Angebot eingereicht (24.07.2015) Beitrag: schriftlicher Beitrag zum Antrag, Lol Zuschlag nicht erhalten
BMBF	Arbeit in der digitalisierten Welt (SoDi): Sozial digital – gemeinsam Zusammenarbeiten	Angebot eingereicht (15.07.2015) Beitrag: Lol Wiedervorlage
BMBF	FH Impuls – Human Resources Management in modern working environments	Angebot eingereicht (30.09.2015) Beitrag: schriftlicher Beitrag zum Antrag, Lol Zuschlag nicht erhalten
BMBF	Soziale Innovationen für Lebensqualität im Alter - SILQUA-FH	Angebot eingereicht (03.11.2015) Beitrag: Lol Rückmeldung ausstehend
EFRE.NRW EU	+SeniorDesignLab, Erforschung und Erprobung eines neuen Dienstleistungsmodells zur Sicherung der Innovationskraft von Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels	Projektskizze eingereicht (21.11.2015) Beitrag: schriftlicher Beitrag zum Antrag, Lol Antrag einreichen (13.05.2016)

Geschäftsführer sind Prof. Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International und der Präsident der ISM, Prof. Dr. Ingo Böckenholt. Akademischer Leiter ist Prof. Dr. Stefan Diestel, Hochschullehrer für Psychology & Management an der ISM, und wissenschaftlicher Mitarbeiter ist Herr M. Sc. Frank Stein am Kienbaum Institut@ISM.

b Logistik Institut SCM@ISM

Die Einrichtung „SCM@ISM“ ist als In-Institut der ISM zugeordnet. Die Einrichtung dient den fachlich auf Logistik, Operations und Mobilität konzentrierten Mitarbeitern der ISM als organisatorische Basis für deren Forschungsarbeit bzw. Projektarbeit. Fokus der Arbeit ist die anwendungsorientierte Forschung. Das Kernprodukt und der Nukleus des Instituts bildet der englischsprachige Studiengang „International Logistics & Supply Chain Management“ (ILS), der seine Studienschwerpunkte auf das Thema Wertschöpfungskettenmanagement in internationalen Netzwerken gelegt hat.

Durch das 2015 gegründete Institut sollen vorhandene Möglichkeiten und Opportunitäten im Projektbereich entsprechend kanalisiert werden. SCM@ISM stellt somit eine Forschungs- und Kooperationsplattform dar, die die Grundlagen für eine unkomplizierte Zusammenarbeit mit externen Partnern aus dem Bereich Wissenschaft und Praxis gewährleistet. Die Mitarbeiter des Instituts „SCM@ISM“ beschäftigen sich mit den Themen Supply Chain, Cluster and Mobility Management auf Forschungsebene bzw. Im Bereich Wissenstransfer. Ziel ist es, für alle drei Teilbereiche des Institutes organisatorische Einheiten aufzubauen, die langfristig auch mit den entsprechenden Master-Studiengängen ausgestattet werden. Zur Steigerung der Motivation der Institutsmitarbeiter werden Promotionsmöglichkeiten für das Gebiet „Supply Chain“, „Cluster“ und „Mobility“ angestrebt.

SCM@ISM Forschungsprojekt Digitale Projekt Lebenszyklus Management (DPLM)

Im Rahmen eines Forschungsprojektes für die DB Netz untersucht das Institut SCM@ISM die Fragestellung, wie sich die Daten aus Bauprojekten besser für das Projektcontrolling nutzen lassen. Insbesondere steht dabei im Fokus, wie eine effiziente „Informationslogistik“ gewährleistet werden kann. Im Vordergrund steht daher die Beantwortung der Frage, welcher Entscheider zu welchem Zeitpunkt welche Information und in welcher Detaillierungstiefe benötigt. Ziel des Projektes ist es, Hebel und Steuerungsmaßnahmen herauszuarbeiten, um unvorhergesehene Kosten besser zu identifizieren und langfristig wieder zu senken.

Mithilfe des auf Datenanalysen spezialisierten Unternehmens Teradata wurden bereits erste Analyseergebnisse erstellt und Best/Worst Case Projekte identifiziert. Darüber hinaus konnten Muster für Projektkostenabläufe identifiziert und verglichen werden. Diese Ergebnisse gilt es im nächsten Projektschritt mithilfe von Experteninterviews auf Basis der einzelnen Projekthistorie näher zu untersuchen.

Zur Herstellung des Praxisbezuges wurden die untersuchten Bauperioden – sowie deren identifizierte Kosten – mit den Projektphasen des Standardwerkes zur Projektaufwandsabschätzung (Honorarordnung für Architekten- und Ingenieursleistungen HOAI) verglichen. Damit wurde es möglich, eine Blaupause für zukünftige Bahnprojekte zu erstellen bzw. Vergleiche mit Benchmarks anzustellen.

Die Digitalisierung und das stetige Datenwachstum machen auch vor der Baubranche keinen Halt. Durch den „Stufenplan Digitales Planen und Bauen“ des Bundesministeriums für Verkehr und Digitale Infrastruktur wird die Verwendung von digitalen Bauprojektdateien – das sogenannte BIM (Building

Information Modeling) – stufenweise eingeführt. Bis 2020 wird die konsistente Nutzung dieser Daten zur Pflicht bei der Planung und Ausführung von großen Verkehrsprojekten. Dementsprechend gilt es die Planungsgrundlagen der HOAI mit den Anforderungen an ein BIM zu verknüpfen um eine ganzheitliche Projektsicht über die komplette Laufzeit, von der (Folge-)Planung über (Folge-)Nutzung bis zum Rückbau der Bauwerke, zu erhalten.

SCM@ISM Forschungsprojekt Digitale Projekt Lebenszyklus Management (DPLM)

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Messe Frankfurt untersucht das Institut SCM@ISM die Möglichkeiten und die Ausgestaltung von Messen und Veranstaltungen im Bereich Logistik und Mobilität. Hierzu gehören insbesondere die Konzeptionierung der SCALEX (Supply Chain and Logistics Exhibition) für den internationalen Markt, die erstmalig dieses Jahr im März in Nairobi stattfinden wird. Darüber hinaus ist das Institut auch dieses Jahr wieder bei der inhaltlichen Ausrichtung der 4. ZEIT-Konferenz „Logistik und Mobilität“ in Frankfurt im November 2016 involviert.

III Projektberichte

In diesem Kapitel berichten wir über laufende Forschungsprojekte sowie über Aktivitäten in regionalen und internationalen Kooperationen. Auch fachhochschulbezogene Netzwerkaktivitäten und Veröffentlichungen, die beispielhaft für die Forschungsaktivitäten der International School of Management (ISM) stehen, werden hier vorgestellt. Die jeweiligen Aktivitäten sind den in Kapitel I dargestellten Forschungsschwerpunkten zugeordnet. Einige dieser Aktivitäten sind in englischer Sprache erfolgt, so dass wir hier die Originalinformationen in der jeweiligen Sprache wiedergeben.

a FH Struktur: Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität – Chancen und Herausforderungen für Konzepte und Strategien zur dezentralen Energieversorgung und nachhaltigen Mobilität



Prof. Dr. Kai Rommel leitet den MBA-Studiengang Energy Management am Dortmunder ISM Campus und ist Forschungsdekan der ISM. Er forscht in den Bereichen Energiewirtschaft, Umweltökonomie und Konsumverhalten.



Prof. Dr. Bernd Schabbing lehrt am ISM-Campus in Dortmund im Bereich Tourismusmanagement. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind die Effekte von Kulturtourismus für das Städtemarketing, die Bedeutung und Nutzung von Festivals für den Tourismus und die Beziehung von Tourismus und Terrorismus.



Prof. Dr. Dieter Matthew Schlesinger ist Dekan und Hochschullehrer für Nachhaltige Unternehmensentwicklung an der ISM in München. Seine Fachgebiete sind Umwelt- und Gesundheitsökonomie, Ressourcenmanagement, Internationalisierung der Wirtschaft sowie Markt- und Standortforschung.



Prof. Dr. Alex Vastag lehrt an den ISM-Standorten in Dortmund und Frankfurt im Bereich Logistik und Supply Chain Management. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind die Erforschung der Mobilitätsbedürfnisse von differenzierten Kundengruppen in urbanen Räumen sowie der unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von E-Fahrzeugen im Personen- und Wirtschaftsverkehr.

Das Projekt „Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität – Chancen und Herausforderungen für Konzepte und Strategien zur dezentralen Energieversorgung und nachhaltigen Mobilität“ ist Teil des NRW-Forschungsprogramms FH-Struktur und läuft von April 2013 bis März 2017. Das gesamte Fördervolumen beträgt 320.000 Euro einschließlich eines Eigenanteils der ISM von 80.000 Euro.

Die Ziele und Inhalte dieses Projektes wurden bereits in den vorherigen ISM-Forschungsberichten dargestellt. Zum besseren Verständnis der Projektentwicklung im Jahr 2015 werden hier vorab in aller Kürze die wichtigsten Ziele und Inhalte des Projektes vorgestellt. Die Zielsetzung des Projektes

besteht darin, für die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wandlungsprozesse konkrete Konzepte, Strategien und Handlungsempfehlungen zu liefern, mit denen Entwicklungspfade besser eingeschätzt und besonders individuelle Konsumentenpräferenzen umfassend berücksichtigt werden können. Diese gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wandlungsprozesse werden im Projekt auf den demografischen Wandel, den Trend zur Urbanisierung und zur Suburbanisierung sowie auf Veränderungen gesellschaftlicher und individueller Normen und Wertvorstellungen – nicht nur aufgrund des allgemeinen Klimawandels – fokussiert.

Trotz des zunehmend wichtigen und kommunizierten Themas der Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen, insbesondere im Bereich Energie, Mobilität und Konsumgüter, sind vorhandene Systeme und Technologien wie Car-Sharing und Elektroautos sowie die regionale und nachhaltige Versorgung mit Konsumgütern noch nicht in dem Maß am Markt etabliert, wie es zur Lösung der Wandlungsprozesse nötig wäre. Daher besteht die Forschungsfrage, unter welchen Voraussetzungen übergreifende Konzepte von Konsumenten akzeptiert werden und welche Infrastrukturanpassungen zur Marktdurchdringung notwendig sind. Zur Untersuchung dieser Forschungsfrage befasst sich das Projekt mit drei zentralen Forschungsbereichen: Mobilitätsverhalten, Handelsstrukturen (Versorgung mit schnelllebigen Konsumgütern) und dezentrale Energieversorgung. Die vornehmliche Frage ist dabei: „Mit welchen Maßnahmen können Konsumenten motiviert werden, ihr Konsumverhalten so zu gestalten, dass die bestehenden und zu erwartenden Nachteile des gesellschaftlichen Wandlungsprozesses vermieden werden und ein gesamt-gesellschaftlicher Nettonutzen entsteht?“. Diese Frage wird durch das Projekt mit verschiedenen Techniken der Marktforschung beantwortet wodurch ein wesentlicher Beitrag für Wirtschaft, Politik und Wissenschaft für zukünftige Entwicklungen geleistet werden kann.

Das Projekt ist entsprechend dieser Fragestellung in die Themenbereiche Energie, Verkehr und Fast Moving Consumer Goods (FMCG) aufgeteilt. Zur empirischen Untersuchung der Forschungsfrage wurden die folgenden Leitfragen für diese einzelnen Bereiche aufgestellt:

- Energie: "Wie können Strom- und Wärmeverbraucher nachhaltig durch dezentrale Systeme versorgt werden?"
- Verkehr: "Wie können der Personenverkehr und der individuelle Verkehrsfluss nachhaltig gestaltet werden?"
- Versorgung mit Konsumgütern: "Wie können Haushalte mit FMCG nachhaltig versorgt werden?"



Abbildung 1: Aufbau des Projektes

Der gesamte Projektzeitraum beinhaltet drei Projektphasen. In der ersten Projektphase wurde eine Sekundäranalyse durchgeführt. Hierbei wurde der aktuelle Forschungsstand in den Bereichen Energie, Verkehr und FMCG zu den oben beschriebenen Wandlungsprozessen und Problembereichen dargestellt. In der zweiten Projektphase wurde zuerst eine Raumanalyse der Untersuchungsgebiete erstellt. Basierend auf den Ergebnissen dieser Raumanalyse wurden mit unterschiedlichen Akteuren empirische Studien zur Erfassung von Expertenmeinungen und zur Ermittlung individueller Zahlungsbereitschaften für innovative Konzepte durchgeführt.

Zu diesen empirischen Studien zählen eine zweistufigen Delphi-Studie und ein Choice Experiment jeweils für die drei Forschungsbereiche Energie, Verkehr und FMCG. Das Choice Experiment gibt detaillierte Informationen über die abgefragten Konsumentenpräferenzen, Einstellungen und Zahlungsbereitschaften. Eine statistische und sozio-ökonomische Analyse der Choice Experimente unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Delphi-Studien erfolgt in der dritten Projektphase, die von Januar 2016 bis März 2017 stattfindet. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Methoden und ihre Abfolge.

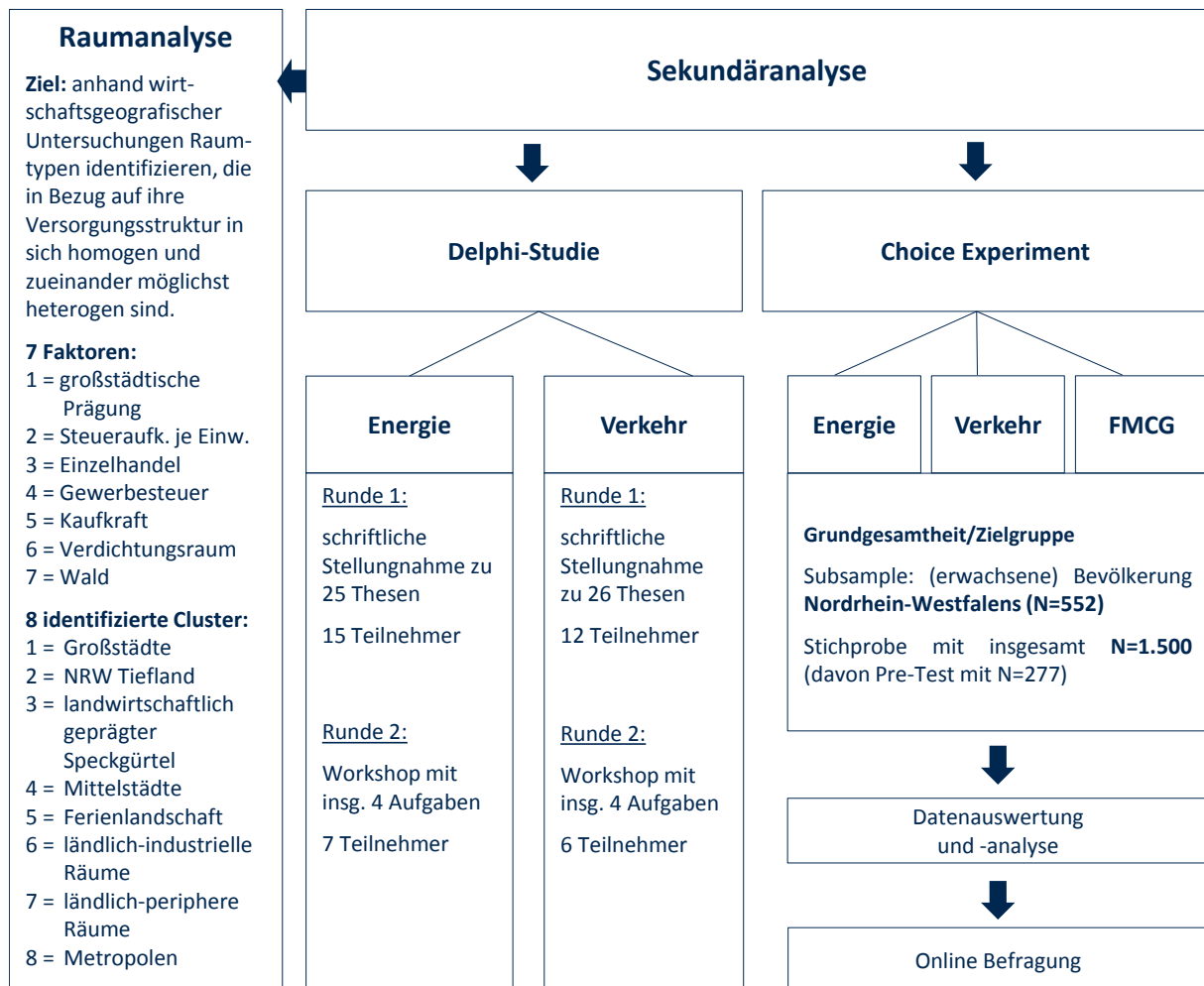


Abbildung 2: Aufbau und Abfolge der angewandten Methoden

Raumanalyse

Mit den Erkenntnissen der Sekundäranalyse wurde eine Raumanalyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse ist es, anhand wirtschaftsgeographischer Untersuchungen Raumtypen zu identifizieren, die in Bezug auf ihre Versorgungsstruktur in sich homogen und zueinander möglichst heterogen sind (z. B. ländliche und städtische Gebiete). Die räumliche Analyse erfolgt anhand einer sekundärstatistischen Analyse NRWs auf Basis von Gemeindedaten, Kaufkraftkennziffern etc. Ziel ist es, die Vielzahl der Gemeinden auf eine überschaubare Anzahl an Typen (Cluster) zu reduzieren. Damit können dann schwerpunktmäßig einzelne Gemeinden aus dem einem Cluster tiefenmäßig untersucht und anhand der Ergebnisse Rückschlüsse auf die anderen Gemeinden des Cluster gezogen werden. Dieses Vorgehen ermöglicht es, mit einem überschaubaren Aufwand treffsichere Ergebnisse sowie angepasste Handlungsempfehlungen zur Versorgung der Bevölkerung für eine breite Anzahl an Gemeinden abzuleiten.

Auf Basis der vorab ermittelten Faktoren wurde eine Clusteranalyse (hierarchische Cluster im Ward-Verfahren) durchgeführt. Um die Ergebnisse nicht zu kleinteilig darzustellen, aber trotzdem noch eine klare Differenzierung der Cluster zu gewährleisten, wurden acht Cluster als maximale Größe festgelegt. Im Anschluss an die Clusteranalyse wurden für jeden Cluster die Werte der Clusterzentren bzgl. der einzelnen Merkmale ermittelt, um die Cluster zu beschreiben. Die bildliche Verortung der

einzelnen Gemeinden lässt sich Abbildung 3 entnehmen. Bei der Beschreibung und Interpretation der identifizierten Cluster wurde Begriffe gewählt, die den Cluster kurz und prägnant beschreiben. Hierbei folgt die Namensgebung keiner klassischen Einteilung. Die Cluster 1, 4 und 8 repräsentieren eher das städtische Umfeld. Cluster 3 schließt sich diesen als eher landwirtschaftlich geprägter Speckgürtel an. Die Cluster 2, 5, 6 und 7 sind eher landwirtschaftlich sowie naturräumlich geprägte Gebiete.

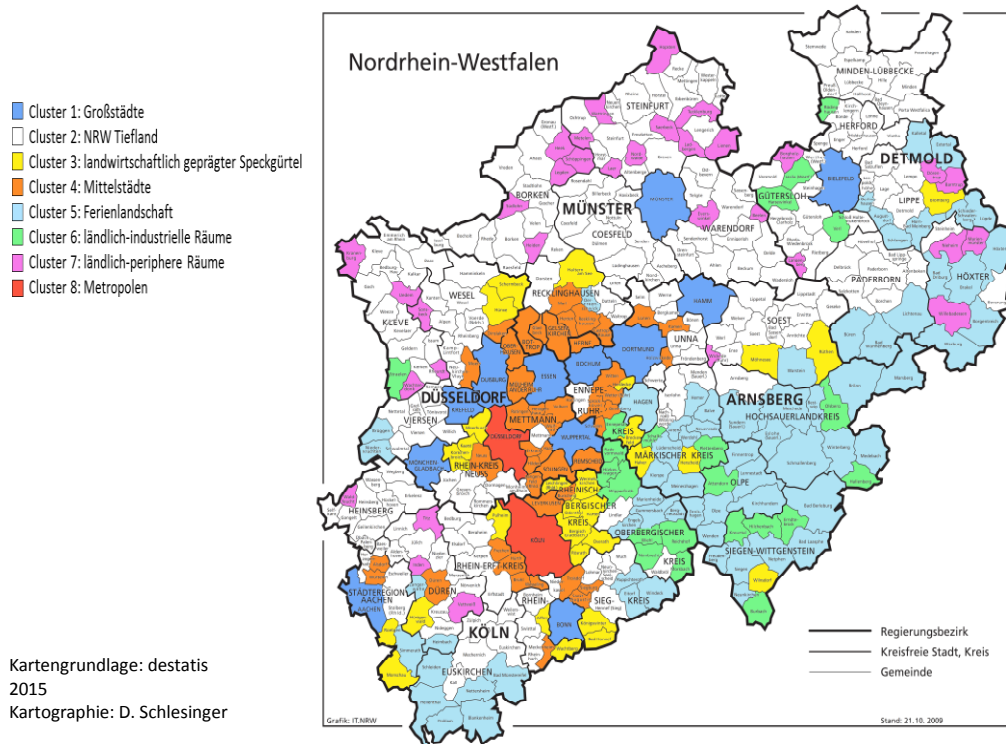


Abbildung 3: Raumanalyse Nordrhein-Westfalen

Die Clusteranalyse kann auf üblichen Systematiken zur Beschreibung von Räumen (z. B. Stadt-Land) aufbauend zusätzliche Informationen bereitstellen, um konkrete und zielgerichtete Maßnahmen für die Versorgung von Räumen einzuleiten. In diesem Fall liegen für den ländlichen und städtischen Bereich jeweils vier Subtypen vor, die es jeweils zu berücksichtigen gilt. Nachdem die verschiedenen Raumtypen identifiziert wurden, lässt sich die zukünftige Entwicklung der Raumtypen abschätzen. Durch Längsschnittanalysen, die auf den vergangenheitsbezogenen Daten zur Analyse der Wirtschafts-, Sozial- und Verkehrsstruktur basieren, lassen sich z. B. Entwicklungstrends auf kleinräumiger Basis aufzeigen. Der Lokalisationsquotient bietet sich an, um für ausgewählte Untersuchungsgegenstände (z. B. Branchen auf Basis der Beschäftigten) Wirtschaftszweige zu identifizieren, die durch eine besonders starke Spezialisierung charakterisiert sind und somit eine außerordentliche Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung im Untersuchungsgebiet einnehmen.

Ergebnisse der Delphi-Studie Energie und Verkehr

Für beide Bereiche wurde zunächst ein Fragebogen entwickelt, mit dem ausgewählte Expertinnen und Experten zu aktuellen Entwicklungen, Szenarien sowie zu Forderungen an Politik und Wirtschaft

befragt wurden. Im Rahmen der Delphi-Methode wurden hierbei auf der Grundlage der Sekundäranalyse Thesen entwickelt und der Grad der Zustimmung durch die Expertinnen und Experten ermittelt. Die Abbildung 4 zeigt das methodische Vorgehen der Delphi-Studie. In beiden Bereichen wurden drei allgemeine Thesen behandelt und dann 22 Thesen vorgestellt, die die Herausforderungen und Möglichkeiten der dezentralen Energieversorgung fokussieren bzw. 23 Thesen, welche die Entwicklungsmöglichkeiten einer nachhaltigen Verkehrsstruktur und Verkehrsnutzung behandeln. Dabei wird deutlich, dass die Mittelwerte der Zustimmung zu den einzelnen Thesen (mit Werten von 0 für vollständige Ablehnung bis 7 für vollständige Zustimmung) zwischen den einzelnen Thesen stark schwanken. Im Bereich Energie liegen zwölf der Mittelwerte im Bereich einer Zustimmung und nur drei im Bereich der Ablehnung, während zehn Thesen im Mittelwert weder Zustimmung noch Ablehnung verursachten. Im Bereich Verkehr ist diese Tendenz zur Ausgeglichenheit der Antworten noch ausgeprägter. Hier wurde nur eine These mehrheitlich abgelehnt, und zu knapp der Hälfte der Thesen besteht weder eine Zustimmung noch eine Ablehnung.

I. Delphi-Studie

- Expertenbefragung auf Basis einer Status Quo Analyse (abgeschlossen)
- Erstellung von Thesenkatalogen für die 3 Bereiche Energie, Verkehr, FMCG (abgeschlossen für Energie, Verkehr)
- Ermittlung von Meinungsbildern
- Abschließender Workshop mit 6 Teilnehmern aus Wissenschaft und Wirtschaft

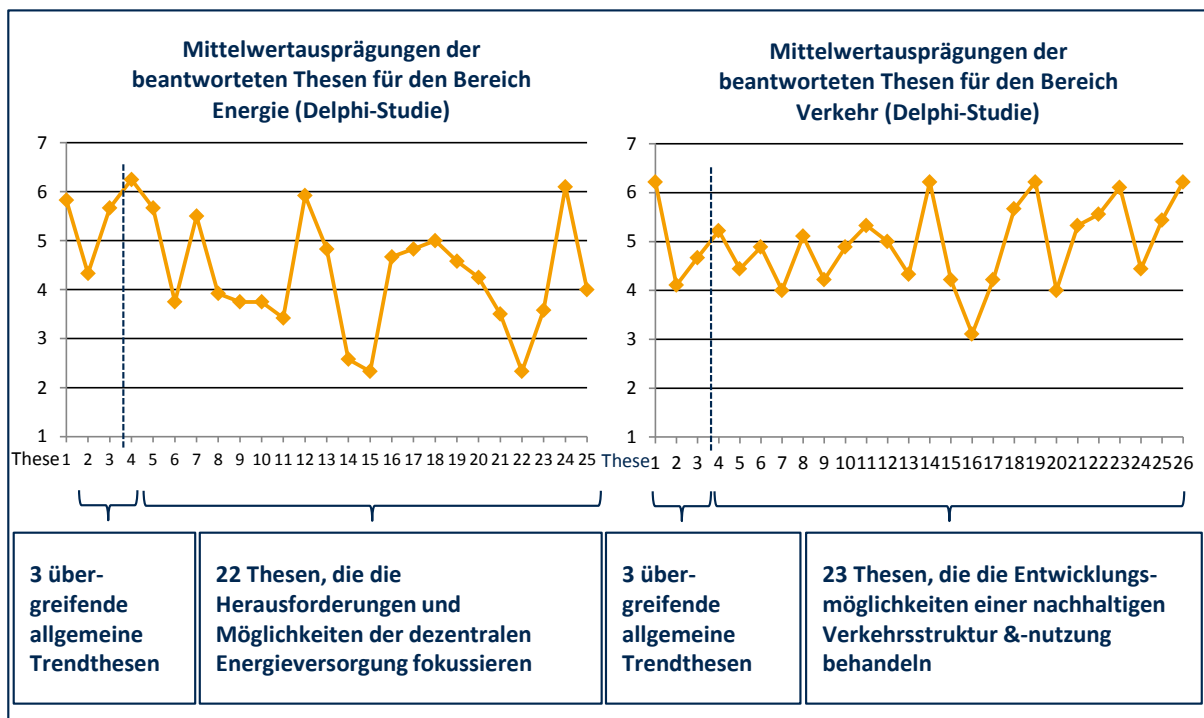


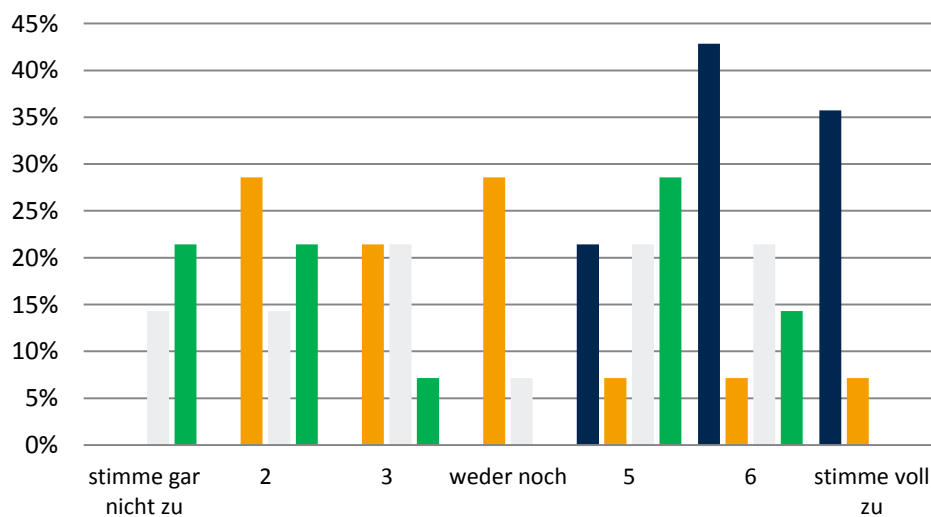
Abbildung 4: Methodisches Vorgehen und erste Ergebnisse der Delphi-Studie

Entwicklung erneuerbarer Energien

Die ausgewählten Expertinnen und Experten wurden mit den allgemeinen und speziellen Thesen konfrontiert, die verschiedene Entwicklungsszenarien beschreiben und Maßnahmen zur Beseitigung von Entwicklungshemmnissen aufzeigen. Dabei wurden einerseits alle relevanten Aspekte berück-

sichtigt, die Teil der sogenannten Energiewende sind, wie z. B. der Netzausbau und die damit verbundenen Finanzierungs- und Akzeptanzprobleme. Andererseits wurden auch mögliche Entwicklungsszenarien thematisiert, die sich auf die Entwicklung des Anteils der erneuerbaren Energien und auf künftige gesellschaftlich relevante Entwicklungen beziehen, wie z. B. die Rolle der Landwirtschaft. In Abbildung 5 sind beispielhaft vier Thesen und deren prozentuale Häufigkeitsverteilung illustriert. Hier wird deutlich, dass nur die allgemeine These 1 eine ausgeprägte Zustimmung erfährt, während die Häufigkeitsverteilung der anderen Thesen sehr heterogen verläuft. Ein Workshop mit acht Befragten, der im Anschluss an die Experteninterviews durchgeführt wurde (Runde 2) hat eine ausgeprägte Meinungsvielfalt bestätigt. Wie weiter unten gezeigt wird, gibt es im Bereich Energie allerdings durchaus einige Maßnahmen und Erfordernisse, die eine ausgeprägte Zustimmung der Expertenrunde erfahren.

Delphi-Ergebnisse: Prozentuale Häufigkeiten der Antworten zu ausgewählten Thesen aus dem Bereich Energie



- T1: Bis 2020 werden erneuerbare Energien einen Anteil von 35% an der Stromerzeugung haben.
- T3: Der Anteil der KWK-Anlagen bei der Stromerzeugung wird von 12% (2006) bis 2020 auf 25% erhöht werden (insb. bei Ein- & Zweifamilienhäusern).
- T7: Durch die vorhandene Netzproblematik bekommen urbane Powerzentren (z.B. München, Stuttgart, Ruhrgebiet, Hamburg) zunehmende Versorgungsengpässe.
- T18: Privatleute und Landwirte werden bis 2030 den größten Anteil installierter Leistung an erneuerbaren Energien besitzen.

Abbildung 5: Ergebnisse der Delphi-Studie für den Bereich Energie

Best-Case Szenarien

Im nächsten Schritt wurde ein Best-Case-Szenario entwickelt. Dazu wurden die Teilnehmer gebeten, sich folgende Situation vorzustellen: Wir (d.h. die Expertengruppe und der Moderator) wollen uns

gemeinsam vorstellen, der Anteil an erneuerbaren Energien (EE) läge bei 100% in Nordrhein-Westfalen. Der Energiebedarf für Produktion, für Verkehr, für Dienstleistungen und für das Leben der Menschen in NRW wird komplett durch EE gedeckt. Bitte überlegen und durchdenken Sie für sich, wie Wirtschaft und Gesellschaft konkret aussehen würden. Welche Veränderungen gäbe es dadurch im täglichen Geschehen, im Miteinander, in Abläufen usw.? Wie sähe dieses Szenario wohl aus?

Jeder Teilnehmer sollte auf einer Karte einen Gedanken aufschreiben und anschließend erläutern. Die Kartenantworten wurden dann inhaltlich bestimmten Clustern zugeordnet, die nach der Kartenvorstellung durch die Experten festgelegt wurden. Folgende Cluster mit entsprechenden Aussagen sind dabei entstanden: Markt, Technologie, Gesellschaft, Kosten, Politik, Gesetz. Während der Zuordnung der Antworten zu den Clustern, wurde deutlich, dass die Cluster bzw. Themenfelder nicht unabhängig voneinander zu verstehen sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen bzw. in gewissen Punkten zusammengehören. Angesichts ambitionierter Ziele für den Ausbau erneuerbarer Energien stellt sich die Frage, wie ihre Integration in das Energiesystem, insbesondere bei fluktuierendem Leistungsprofil, zukunftsfähig erfolgen kann, ohne die Sicherheit der Versorgung mit elektrischer Energie zu gefährden. Eine intelligente Koordination von Stromnachfrage und -angebot, in Form eines virtuellen Kraftwerks (Markt), und die Integration von Energiespeichern (Markt, Technologie) stellen vielversprechende Ansätze zur Lösung des Problems dar. So sollen beispielsweise Elektroautos als gängige Energiespeicher (Markt, Gesellschaft) in Zukunft genutzt werden und ebenfalls zur Netzstabilität beitragen. Dies würde allerdings voraussetzen, dass die bisher hohen Anschaffungskosten von Elektroautos durch staatliche Subventionen oder andere kostensenkende Maßnahmen an den Preis eines konventionellen Fahrzeuges angepasst werden. Ferner sollen erneuerbare Energien durch einen preislichen Anreiz zu 100% genutzt werden und somit in das System integriert werden. Dazu sind zeitvariable Tarife in Anlehnung an den Börsenpreis (Markt) ein essentieller Bestandteil zur Integration erneuerbarer Energien. Generell sollen dezentrale Speichertechnologien dazu dienen, um die fluktuierenden Erzeugungsprofile von Strom aus erneuerbaren Energien oder auch Lastspitzen im Verbrauch auszugleichen. Strom soll genau dann verfügbar sein, wenn er auch tatsächlich gebraucht wird.

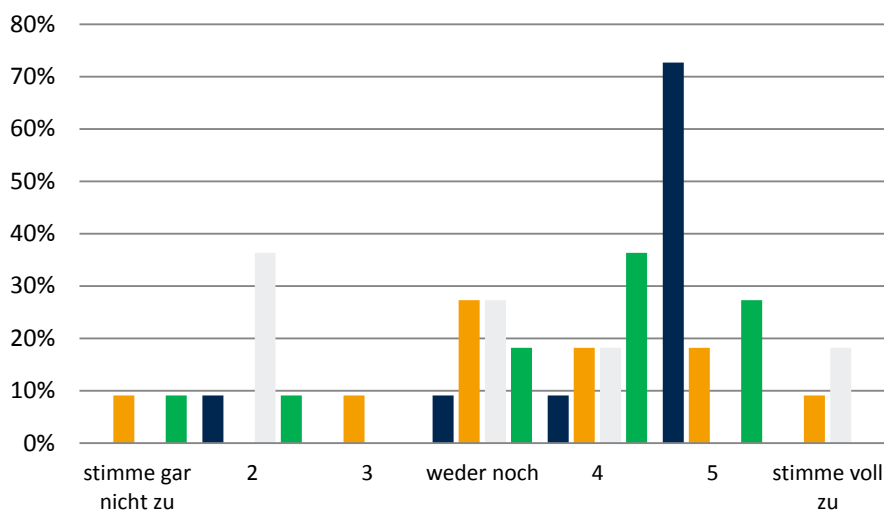
Weiterhin wurde von den Experten das Thema Smart Energy (Technologie) als wesentliches Element zur intelligenten Verknüpfung von dezentralen Erzeugungs- und Verbraucherstrukturen gesehen, um die technischen und die wirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Des Weiteren muss der Anteil intelligenter Stromzähler und Smart Home-Geräten (Politik, Gesellschaft) wesentlich erhöht werden, um so Transparenz im Energieverbrauch zu erzielen. Weiterhin wurde festgestellt, dass Smart Grids als Basis für ein übergreifendes Management von Stromerzeugungs-, Speicher- und Verbrauchseinheiten fungieren. Außerdem wurde dem Energiehandel eine besondere Aufgabe beigegeben, da in diesem Bereich ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt, um Angebots- und Nachfragestrukturen erfolgreich abzugleichen und ebenfalls eine optimale Vermarktung sowie Beschaffung am Großhandelsmarkt sicherzustellen (Markt). So könnten bspw. Erzeugungs- und Verbrauchsprognosen genau erstellt werden. Außerdem wären bei einer totalen Nutzung von EE die Industrien und der Energiehandel durchgehend vernetzt (Markt), was zu einer bedarfsgerechten Energieeinspeisung führt (Technologie). Weiterhin wurde festgestellt, dass dadurch eine große Diversität in Erzeugung, Speicherung und Verbrauch stattfindet (Technologie). Ein wichtiger Faktor ist das Einbinden von Elektrofahrzeugen als Batterien zum Be- und Entladen (Gesetz, Technologie). Das Energienetz besteht aus vielen gekoppelten Teilnetzen, was zur Verstärkung des Demand-Side-Managements führt (Technologie, Markt). Die Veränderung würde auch eine intelligente Steuerung von Erzeugung und Lasten bewirken und einen Wegfall von konventionellen Systemen fördern (Markt, Technologie).

Insgesamt würde dieses Szenario ein hohes Maß an Steuerung, Optimierung und Koordination erfordern und müsste eine zentrale Steuereinheit beinhalten (*Gesellschaft*). Doch würde eine vorgestellte Veränderung auch gleichzeitig zu einer erhöhten CO₂ Steuer führen und volkswirtschaftliche Belange mit betriebswirtschaftlichen Belangen gleichsetzen (*Gesellschaft*). Dazu sind jedoch ein einheitliches Abrechnungssystem von Nöten, sowie ein weiterer Anstieg des europäischen Netzausbaus (*Gesetz*). Um die Akzeptanz und Umsetzung dieser Aspekte gewährleisten zu können, müssen z. B. „Energie“ und „Energieeffizienz“ als Schulfächer, neben Physik und Bio, unterrichtet werden (*Gesetz*).

Gesamtfazit Verkehr

Im Bereich Verkehr wurde analog zum Bereich Energie verfahren. Wie Abbildung 6 verdeutlicht, ist die Streuung der Antworten in den Experteninterviews besonders zu den meisten speziellen Thesen noch größer als im Bereich Energie. Auch die anschließende Gesprächsrunde mit einer Teilgruppe des Interviews (Runde 2) hat diese Meinungsheterogenität bestätigt.

Delphi-Ergebnisse: Prozentuale Häufigkeiten der Antworten zu ausgewählten Thesen aus dem Bereich Verkehr



- T1: Die demographische Entwicklung (Überalterung) wird die Mobilitätsnachfrage wesentlich verändern und zu einer Anpassung des Verkehrsangebots führen.
- T6: Insgesamt wird die Mobilitätsnachfrage in NRW bis 2050 um 10% zurückgehen (demografische Entwicklung, Rückgang von Bevölkerungszahl und Erwerbspersonenzahl, steigende Mobilitätskosten).
- T12: Mittelfristig können Elektrofahrzeuge als mobile Speicher zur Stabilität der Stromnetze beitragen. Denn zukünftig werden Elektroautos Strom aus erneuerbaren Energien speichern und bei Bedarf ins Netz rückspeisen können.
- T14: In 2050 werden innovative Antriebstechnologien wie z.B. Hybrid- oder Wasserstofftechnologien im Individualverkehrsbereich herkömmliche Verbrennungsmotoren und auch Elektrofahrzeuge weitgehend abgelöst haben.

Abbildung 6: Ergebnisse der Delphi-Studie für den Bereich Verkehr

Die wesentlichen Anforderungsinhalte und Änderungen im Bereich der Mobilitätsnachfrage und -angebote werden sich voraussichtlich nicht aus einer einzelnen technischen Entwicklung oder „allgemeinen“ wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern aus geänderten Erwartungen, Einstellungen und wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Bedingungen der Kunden ergeben. Hierbei werden sich immer deutlicher auch unterschiedliche Nutzergruppen herauskristallisieren, die sich auch in Anforderungen, Lebenssituation und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit immer deutlicher voneinander unterscheiden werden.

Dies gilt auch und vor allem für die wirtschaftliche Situation und Belastung sowie für den Unterschied der Raumtypen, also einerseits Stadt, Metropolregion, Ballungsraum, „Speckgürtel“ des angeschlossenen nahen Umlandes und andererseits der ländlichen, dezentralen und bevölkerungsarmen Regionen. Dabei wird es nicht mehr um die Entscheidung für oder gegen eine Mobilitätsart, sondern vielmehr um den jeweils sinnvollen und passenden Mix aus verschiedenen Mobilitätsangeboten gehen. Auch dies zeigt nochmals deutlich, dass es weniger um die grundlegende Betrachtung einzelner Einflussfaktoren oder Mobilitätsarten geht, sondern vielmehr um die Frage, welche Gruppe zukünftig welche Angebote und welche „Mixe“ erwarten bzw. fordern wird.

Auch die ideologischen Grenzen z. B. zwischen ÖPNV und motorisiertem Individualverkehr (MIV) werden nach Meinung der Expertinnen und Experten immer mehr zurückgehen. Vielmehr wird die Eignung, Verfügbarkeit, intermodale Vernetzung, Harmonisierung und Bezahlbarkeit sowohl bezüglich des Preises als auch bezüglich der Vereinfachung und Bündelung der Zahlungsarten der einzelnen Mobilitätsarten für die jeweiligen Gruppen und ihre jeweiligen Bedarfe darüber entscheiden, welche Angebote angenommen werden und sinnvollerweise dann auch angeboten werden sollen.

Methodik und erste Ergebnisse der Choice Experimente

Im Anschluss an die Delphi-Studien wurde für die Bereiche Energie, Verkehr und FMCG eine bundesweite Online-Befragung mit 1.224 Interviews durchgeführt. Mit der Anwendung der Methode des Choice-Experiments konnten die individuellen Zahlungsbereitschaften für die einzelnen Attribute von Produkten ermittelt werden. Durch die zusätzliche Erhebung sozio-ökonomischer Daten, wie Verbrauchsverhalten, Einstellungen zu bestimmten Politikmaßnahmen und personenbezogenen Daten konnten neben den Zahlungsbereitschaften auch deren individuelle Bestimmungsfaktoren ermittelt werden. Abschließend wurden nur die sozio-ökonomischen Daten mit einer Stichprobe von 552 Personen aus NRW erhoben, um hieraus Vergleiche zur Hauptuntersuchung feststellen zu können.

In der Tabelle 1 ist beispielhaft eine einzelne Choice-Karte für den Bereich Energie dargestellt. Mehrere dieser Auswahlkarten wurden den Befragten präsentiert. Gegenstand dieser Anwendung war die Ermittlung von Zahlungsbereitschaften für einzelne Attribute einer Mikro-KWK Anlage. Diese Form der dezentralen Strom- und Wärmegewinnung wurde ausgewählt, weil das Marktpotenzial für diese dezentrale Erzeugungsform zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht ausgeschöpft war und diese Produktkomponente zudem ein erhebliches Potenzial zur dezentralen Stromerzeugung und zum Lastmanagement über den dezentralen Wärmepuffer enthält.

Tabelle 1: *Beispiel einer Choice-Karte*

Attribut	Option 1	Option 2	Keine der Optionen
Investitionstyp	Leasing	Einmalzahlung	
Investitionshöhe	10.000 Euro	7.500 Euro	
Vertragslaufzeit	7 Jahre	7 Jahre	
CO ₂ Einsparung	30%	10%	
Kostensparnis	25%	75%	
Einspeisetarif	4 Eurocent / kWh	8 Eurocent / kWh	
Ich wähle ...			

Das Choice Experiment umfasst insgesamt acht Choice-Karten, in denen die Befragten jeweils aus zwei Alternativen eine auswählen können oder angeben können, dass sie keine der Alternativen bevorzugen. Die Alternativen bestehen jeweils aus den Attributen Investitionstyp, Investitionshöhe, Laufzeit des Vertrags mit dem Energieversorger, CO₂-Einsparung, Kostensparnis und Einspeisetarif. Jedes Attribut wiederum besteht aus maximal drei möglichen Ausprägungen, wie in Tabelle 2 dargestellt ist.

Tabelle 2: *Beschreibung der Attribute*

Attribut	Beschreibung	Level 1	Level 2	Level 3
Investitionstyp (InvType)	Art der Finanzierung	Einmalzahlung	Leasing	
Investitionshöhe (InvCost)	Betrag, den Konsument für die Investition zahlen muss	7.500 Euro	10.000 Euro	12.500 Euro
Vertragslaufzeit (ConLength)	Laufzeit des Vertrags mit dem Energieversorger	4 Jahre	7 Jahre	10 Jahre
CO ₂ Einsparung (CO2Sav)	CO ₂ Einsparung in Prozent des Status Quo	10%	20%	30%
Kostensparnis (CosSav)	Kostensparnis in Prozent im Vergleich zum Status Quo	25%	50%	75%
Einspeisetarif (FeedIn)	Einspeisetarif in Euro pro kWh für überschüssigen Strom	0.04 Euro / kWh	0.06 Euro / kWh	0.08 Euro / kWh

Das erste Attribut (InvType) bezieht sich auf die Zahlungspräferenz, wobei eine Korrelation zur Einkommenshöhe vermutet wird. Das zweite Attribut (InvCost) definiert die Kosten, die mit einer Investition in eine Mikro-KWK Anlage für Ein- und Zweifamilienhäuser verbunden sind. Diese basieren auf aktuellen Herstellerangaben und werden mit 7.500, 10.000 und 12.000 Euro angesetzt. Diese fixen Anschaffungskosten werden als Preis-Attribut zur Berechnung der Zahlungsbereitschaft verwendet. Die Vertragsdauer wird durch das dritte Attribut dargestellt (ConLength). Dieser Vertragsabschluss erfolgt üblicherweise zwischen Endkunde und Energieversorger bzw. Stadtwerk und hat eine Laufzeit zwischen vier und zehn Jahren. Für die Untersuchung wird erwartet, dass kürzere Laufzeiten präferiert werden, weil diese mit mehr Flexibilität für den Endnutzer verbunden sind. Attribut 4 beschreibt die Einsparung an CO₂ Emissionen, die durch die kombinierte Erzeugung von Strom und Warmwasser bei dezentraler Nutzung erzielt werden (CO2Sav). Die Ausprägungen dieses Attributs wurden mit 10%, 20% und 30% veranschlagt. Das fünfte Attribut (CosSav) definiert die eingesparten Heizkosten in Prozent der bisherigen Heizkosten. Dadurch wird gewährleistet, dass die Kosteneinsparung aus-

schließlich in Relation zur individuellen Situation der befragten Person erfasst wird. Da diese Ersparnis erfahrungsgemäß erheblich sein kann, wurden hier Werte von 25%, 50% und 75% veranschlagt. Das letzte Attribut (FeedIn) gibt die präferierte Einspeisevergütung wieder, die vom Energieversorger für den durch die Mikro-KWK Anlage eingespeisten Strom geleistet wird. Hierbei wurde die zum Untersuchungsbeginn aktuelle Spannbreite bestehender Einspeisetarife als Orientierung verwendet: 4 ct/kWh, 6 ct/kWh und 8 ct/kWh.

Erste Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Befragten eine Bereitschaft besteht, in Mikro-KWK Anlagen zu investieren. Diese Bereitschaft nimmt mit steigendem Einkommen und Alter signifikant zu. Bei Hauseigentümern ist diese Einstellung stärker ausgeprägt als bei Personen, die zur Miete wohnen. Dieser Zusammenhang ist jedoch nur schwach signifikant ausgeprägt. Ein signifikanter Einfluss des Geschlechts auf die Investitionsbereitschaft besteht nicht. Die befragten Personen präferieren geringe Investitionskosten, relativ kurze Vertragslaufzeiten sowie hohe Einsparungen an CO₂-Emissionen und an eigenen Betriebskosten. Die statistische Analyse zeigt zudem sehr unterschiedliche Signifikanzniveaus und teilweise heterogene Ausprägungen in den Teilstichproben.

Aus den ermittelten Investitionskosten wurden Werte für eine individuelle Zahlungsbereitschaft für Mikro-KWK Anlagen abgeleitet. Diese liegt durchschnittlich bei ca. 7.450 Euro, wenn alle untersuchten Attribute auf den Wert Null gesetzt werden. Die Zahlungsbereitschaft für die einzelnen Attribute stellt den Betrag dar, den eine Person zu zahlen bereit ist, um auf dem bisherigen Nutzenniveau zu verbleiben. Für eine Verkürzung der Vertragslaufzeit würde ein Endnutzer durchschnittlich ca. 86 Euro pro Jahr zusätzlich bezahlen. Das Nutzenniveau würde sich durch diese Laufzeitverkürzung erhöhen, was durch eine Zahlung von ca. 86 Euro pro Jahr vollständig kompensiert würde. Diese signifikanten Zusammenhänge sind in Tabelle 3 dargestellt. Die Attribute Investitionstyp (InvType) und Einspeisetarif (FeedIn) zeigen keine signifikanten Einflüsse auf die Zahlungsbereitschaft.

Tabelle 3: Werte der Zahlungsbereitschaften (ZB) in Euro

Attribut	Mittelwert ZB	Konfidenzintervall (95%)
ASC	-7453.2***	[-8880.8 -6025.5]
ConLength	-85.97*	[-186.3 14.41]
CosSav	109.4***	[90.75 128.0]
CO2Sav	327.5***	[85.81 569.1]

* $p < 0.1$ (signifikant mit 10% Irrtumswahrscheinlichkeit),

** $p < 0.05$ (signifikant mit 5% Irrtumswahrscheinlichkeit),

*** $p < 0.01$ (signifikant mit 1% Irrtumswahrscheinlichkeit).

Eine Reduktion der CO₂-Emissionen um 10% ist den Befragten durchschnittlich ca. 327 Euro pro Jahr wert, und für eine Senkung der Heizkosten um 1% sind die Befragten bereit, rund 109 Euro jährlich zu bezahlen. Die Konfidenzintervalle (Vertrauensbereiche) besonders für den ASC-Wert sowie für die Attribute Vertragslaufzeit und CO₂-Ersparnis sind relativ groß, sodass die jeweils ermittelten Werte bei einer Vergrößerung der Stichprobe in einem verhältnismäßig großen Bereich schwanken können.

Im nächsten Schritt wurde mit den signifikanten Werten aus Tabelle 3 die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft für verschiedene Konstellationen von Attributen berechnet. Konstellation 1 repräsentiert eine unattraktive Situation mit langer Vertragslaufzeit sowie geringen Einsparungen an CO₂-Emissionen und Betriebskosten. Konstellation 2 ist demgegenüber sehr attraktiv mit kurzer Vertragslaufzeit und hohen Einsparungen an Emissionen und Betriebskosten. Konstellation 3 liegt in den Ausprägungen zwischen den ersten beiden Konstellationen. Eine Übersicht über die Zahlungsbereitschaften für die jeweilige Konstellation gibt Tabelle 4.

Tabelle 4: Verschiedene Typen Mikro-KWK Anlagen und Zahlungsbereitschaften

Attribut	Konstellation 1	Konstellation 2	Konstellation 3
ConLenght	10 Jahre	1 Jahr	5 Jahre
CO2Sav	5 %	25 %	15 %
CosSav	25 %	75 %	50 %
ConLenght	10 Jahre	1 Jahr	5 Jahre
CO2Sav	5 %	25 %	15 %
CosSav	25 %	75 %	50 %
Zahlungsbereitschaft	9.491,90 €	16.389,90 €	12.983,90 €

Die vollständigen statistischen und sozio-ökonomischen Auswertungen der Choice-Experimente und der Befragung in NRW werden Anfang 2017 abgeschlossen sein und werden im Forschungsbericht 2016 beschrieben.

b Querschnittsbereich Finance & Political Economy: Transformation of banking institutions: Comparing Germany and India

Prof. Dr. Michael G. Schmitt, ISM, Frankfurt/M., and Taruna Gautam, IILM Graduate School of Management, Delhi NCR, India

This book contribution is the result of one of ISM's partnerships with international universities. The article sheds light on the understanding and the proposed impact factors of new banking imperatives. It demonstrates that traditional banks located in developed countries should show increased interest in partnering with institutes from developing markets. Banks in India vs. Germany operate in very different environments. However, to some extent they face the same challenges of global banking transformation. By comparing India and Germany, mutual interrelations are analyzed according to a set of proposed impact factors. Through providing an in-depth view on the impact of future success factors in banking we contribute to the discussion about the transformational forces for banking institutions and point to potential opportunities. We identified opportunities in each other's home market to support growth. Further, we point to the fact that sharing best practices, for example with regulation could improve each other's efficiency. Moreover, we see indications for further consolidation by foreign players in India.

Reference

Schmitt, M., Gautam, T. (forthcoming in 2016): Transformation of banking institutions: Comparing Germany and India, in: The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation, by H. Ellermann, P. Kreutter, U. Meister, and W. Messner (Eds.), Palgrave Macmillan.

c Querschnittsbereich Finance & Political Economy: Mergers & Aquisitions im Mittelstand

Prof. Dr. Michael G. Schmitt, ISM, Frankfurt/M. und Jan Mayerhöfer, mayerhöfer & co Corporate Finance Beratung GmbH, Frankfurt /M.

Gerade der Mittelstand wird sich der strategischen Bedeutung von Unternehmenswachstum durch M&A immer mehr bewusst. Jedoch stellen Unternehmenskäufe für die meisten Mittelständler eine große Herausforderung dar. Michael Schmitt und Jan Mayerhöfer identifizieren auf der Basis ihrer umfangreichen Transaktionserfahrung vier mittelstandsspezifische Problemfelder und arbeiten Lösungsansätze heraus. So empfehlen sie bei potentiellen Defiziten im Bereich Strategie die Einrichtung eines externen Beirats, der dem Mittelständler auf Augenhöhe begegnen kann. Ferner weisen Eigentümer-Managern ein typisches Entscheidungsverhalten auf. Dieses auch bei M&A Prozessen gegenwärtige Verhaltensmuster kann wesentlich durch die selbstaufgelegte Einhaltung von vorab definierten Prozessschritten beeinflusst werden. Darüber hinaus spielt die personelle Integration der Mitarbeiter in das neue gemeinsame Unternehmen eine große Rolle. Hier scheint die Beauftragung neutraler externer Berater sachgerecht. Nicht zuletzt sollte das Finanz- und Rechnungswesen so ausgestaltet sein, dass es seiner zunehmend strategischen Rolle bei Unternehmenskäufen gerecht werden kann. In ihrem Beitrag diskutieren die Autoren die praxisorientierte Umsetzung der o.g. Maßnahmen.

Reference

Schmitt, M., Mayerhöfer, J. (2015): Mergers & Acquisitions im Mittelstand, in: BWL im Mittelstand, W. Becker, P. Ulrich (Hrsg.), Kohlhammer, Stuttgart.

IV *Forschungsvorhaben*

Dieses Kapitel stellt aktuelle Projektideen vor, die in Antragsverfahren für Verbundprojekte eingebracht werden sollen, an denen sich die ISM beteiligt. Diese Projektideen behandeln hochaktuelle Themenfelder innerhalb der Forschungsschwerpunkte der ISM. Die hier gebildeten Forschungskoope-rationen bilden somit auch über laufende Antragsverfahren hinaus eine wichtige Basis für künftige Verbundvorhaben.

a Schwerpunkt Tourismus: Modelling integrated urban tourism development

Prof. Dr. Lauren Ugur, ISM, Frankfurt/M.

In light of the case that over half the world's population currently resides in urban areas (United Nations 2014), urban tourism constitutes a key factor in contemporary urban development issues (UNWTO, 2012) as increasing focus is placed on the creation of the urban tourism "product". The growing importance of urban tourism coupled with the impact that existing forms of consumption have on achieving the development of cities that are economically and socially successful forms the focus of this research.

The long-term sustainability of cities demands a more integrated approach to realising coordinated urban tourism development, as the current design of urban tourism remains largely disconnected from urban development and planning practice. Therefore, the underlying assertion supporting the development of this research thematic is that the viability and long-term sustainability of urban tourism development is reliant on inclusive practices that work to balance the multi-dimensional social, cultural and economic needs of both tourists and local residents alike (Ugur, forthcoming). Accordingly, this research seeks to draw together key insights from focused case-studies, exploring the context-specific dynamics of urban planning and tourism development processes so as to develop more pragmatic means of how urban tourism can contribute to the development of liveable cities. A focused case study on the on-going development and re-imagining of urban tourism in Frankfurt am Main is to be undertaken during the course of 2016.

References

- Ugur, L. (forthcoming). MIND THE GAP: Reconceptualising inclusive development in support of integrated urban planning and tourism development. In: Bellini, N. & Pasquinelli, C. (eds.) *Tourism in the City - Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism*, Ch. 2.
- United Nations (2014): *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*, New York. Available at: <http://esa.un.org/unpd/wup/>.
- UNWTO (2012): *Global Report on City Tourism*. Madrid. Available at: <http://www.unwto.org>

b Schwerpunkt Tourismus: Agile management for innovations in integrated urban planning. A complexity sciences approach

Prof. Dr. Lauren Ugur, ISM, Frankfurt/M.

Since the latter half of the 1990s, the “turn” to complexity within the social sciences has propagated an abundance of metaphorical, theoretical and empirically-oriented literature, which has advocated a non-linear approach to analysing and understanding social phenomena (Byrne, 1998, 2003; Urry 2005; Social face of complexity 2014 etc). As an epistemological basis the complexity sciences offers an important body of knowledge for the development of planning tools that better enable the realisation of integrated planning for the resolution of the highly complex social development challenges facing global cities today. However, the application of complexity theory to the development of urban planning methodologies, particularly urban governance and localised project management, remains limited at best. All too often the concept of complexity is reduced to a statement used to merely describe that which cannot be fully understood. The assertion is thus that the complexity sciences and the inherent knowledge provided on the functionality of complex adaptive systems holds much latent potential to support the development of new, innovative approaches for tackling complex social development challenges, of which urban violence represents one example.

Globally, instances of urban violence are seen to be on the rise (The World Bank 2011; IDS 2014), whether related to the prevalence of violent crimes such as rape and murder, civil protest and war, or terrorism. Furthermore, such instances of urban violence and the “fears capes” (Tulumello 2015) they elicit severely reduce local residents’ quality of life and create significant barriers to the realisation of sustainable urban development. The assurance of safer urban spaces that promote consumption and entrepreneurialism is in the interest of all stakeholders involved; yet urban governance structures remain challenged by the dynamic complexity of urban violence and its multiple occurrences. These structures remain reliant on inflexible, linear processes that are ill-equipped to react to dynamic change and thus unable to respond so as to facilitate the kind of coordinated, incremental approach required to simultaneously tackle the economic, social and institutional elements that drive violent behaviour. Drawing on an on-going case study of integrated approaches to urban violence prevention in the South African context (See for example Gotsch et al. 2013; Ugur 2014) this research aims to critically reflect on how existing governance structures facilitate or hinder the achievement of a broad-based approach to integrated urban violence prevention. With urban safety high on the agenda in cities across the world, this research seeks to leverage existing models of agile management and, in applying these to the urban planning discipline, provide usable insights for the proactive prevention of urban violence where it exists, as well as the promotion of integrated urban safety as a whole. An expansion of the case-study focus is foreseen to cover additional geographic areas as the research progresses.

References

- Byrne, D. (1998): Complexity theory and the social sciences. London: Routledge.
- Byrne, D. (2003): Complexity Theory and Planning Theory: A Necessary Encounter. *Planning Theory*, 2(3), 171–178.
- Gotsch, P., Katsaura, O., Ugur, L., & Katsang, N. (2013): An Urban Approach to Safety and Integrated Urban Development in South Africa : Knowledge and Policy Review Draft version for review. Pretoria, South Africa.

- Institute of Development Studies (IDS). (2014): Tackling Urban Violence in Mumbai and Cape Town through Citizen Engagement and Community Action. Policy Briefing, August. Available at <http://www.ids.ac.uk>
- The World Bank (2011): Violence in the City: Understanding and Supporting Community Responses to urban Violence. Washington, DC. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/04/14831166/violence-city-understanding-supporting-community-responses-urban-violence>
- Tulumello, S. (2015): Fear and Urban Planning in Ordinary Cities: From Theory to Practice. *Planning Practice and Research*, 30(5), 477–496.
- Ugur, L. (2014): Beyond the Pilot Project: Towards broad-based integrated violence prevention in South Africa. Technische Universität, Darmstadt.
- Urry, J. (2005): The Complexity Turn. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 1–14.

c Schwerpunkt Hochschulkooperationen: Entwicklung der Beziehung der ISM zur IILM, Delhi, Indien

Prof. Dr. Michael G. Schmitt, ISM, Frankfurt/M.

Die IILM Business School ist eine der Partnerhochschulen der ISM in Indien mit Campi in Delhi, Gurgaon und Greater Noida. Sie richtet eine jährliche Konferenz zum Thema Responsible Management Education im Rahmen der PRME Initiative der UN aus. Die IILM sendete im Sommer 2015 erstmals 90 indische Master Studierende zur Summer School an die ISM Campi Frankfurt und Dortmund.

Entwicklung der Beziehung hinsichtlich der PRME Konferenz:

Die PRME Konferenz der IILM erstreckt sich über 3 Tage und beinhaltet ca. 30 verschiedene Gastbeiträge von Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Dieses Jahr gelang es erstmals nicht nur eine Einladung zur Teilnahme an der Konferenz zu erhalten, sondern auch als Panelist mit einem Redebeitrag auf der Konferenz vertreten zu sein (www.youtube.com/watch?v=yW2TKb7K9bU). Die mediale Nutzung der Konferenz seitens der IILM kann als umfassend bezeichnet werden. Die IILM schaffte es auch in diesem Jahr wieder, herausgehobene Persönlichkeiten aus der indischen Wissenschaft und Wirtschaft als Redner zu gewinnen. Internationale Gastbeiträge sind rar, jedoch sehr willkommen. Aufgrund der gefestigten Beziehung bietet sich für die ISM die Möglichkeit, ihre Präsenz auf internationalen Konferenzen zu verstärken. Mit einer Einladung ist auch im nächsten Jahr wieder zu rechnen.

Entwicklung des studentischen Austausches:

Auch für den Sommer 2016 konnte bereits wieder eine Summer School mit indischen Studierenden vertraglich vereinbart werden. Die indischen Studierenden schätzten die Art unserer Vorlesungen – gemäß dem Feedback sowohl während ihres Aufenthalts hier in D als auch im Anschluss an meine Gastvorträge in Indien – als sehr strukturiert, gut nachvollziehbar und ansprechend im Unterrichtsstil. Die Leistungsfähigkeit der indischen Master-Studierenden liegt jedoch unter dem deutscher Master-Studierender. Insofern könnte der Aufnahmetest für mögliche Bewerbungen in unser Master-Programm zur kritischen Hürde werden.

Entwicklung eines Dozentenaustausches:

Die IILM ist an einem Austausch von Dozenten sehr interessiert. Dem Vernehmen und dem Feedback der Studierenden nach pflegen indische Lehrende jedoch einen anderen Ansatz des Unterrichtens. Die Vorlesungen sind oftmals „talks“. Insofern sollte auf eine entsprechende Vorbereitung des poten-

tiellen Lehrenden besonders geachtet werden. Unabhängig von einer längerfristigen Lehrverpflichtung bin ich in einem Fall gefragt worden, ob wir auch einmalige Gastvorträge an einem oder mehreren Campi der ISM organisieren könnten. Konkret handelt es sich um eine Professorin aus dem Fachgebiet Marketing, die Verwandtschaft in Stuttgart hat. Im Rahmen ihres kommenden Urlaubs in Deutschland wäre Sie bereit, einen Gastvortrag in Stuttgart, München oder Frankfurt zu halten. Auskunftsgemäß würde Sie weder Honorar noch Aufwandsentschädigung fordern. Ich verwies auf die Einzelfallentscheidung der Hochschulleitung.

Konkurrenzsituation:

Die IILM unterhält auch mit anderen europäischen Hochschulen Verbindungen. Während meines Aufenthaltes waren noch Vertreter der Lapland University, Tornio, Finland (3 Pers.), Hanze Hochschule Groningen (1 Pers.) und Seneca College, Canada (1 Pers.) als Gastdozenten vor Ort. Alle 3 vorgenannten Hochschulen versuchten, insbesondere ihre Kompetenz im Energie-Sektor darzustellen. Im Energie-Sektor ist aktuell ein Weiterbildungsprojekt für das mittlere Management der Firma Powergrid anhängig. Wir haben dazu ebenfalls ein Proposal abgegeben.

d Schwerpunkt (Digital) Communication: IKT-Basierte Unternehmenskommunikation im Mittelstand

Prof. Dr. Martin Fontanari, ISM, Köln

Stand der Übereinstimmung der Unternehmensstrategie mit der Entwicklung und Anwendung neuer Formen der Unternehmenskommunikation durch Web 2.0 und Soziale Medien bei mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz Luxemburg und Frankreich – eine internationale vergleichende Studie.

Zielsetzung

Ziel der Untersuchung ist es, den Einfluss, die Bedeutung und die Diffusion neuer Formen und Instrumente der Unternehmenskommunikation und Unternehmenssteuerung im Innen- und Außenverhältnis der Organisation zu messen, zu bewerten und die damit verbundenen Erfolgsfaktoren zur Unterstützung der Unternehmensstrategie zu ermitteln.

Inhalt

Wir befinden uns im Übergang von der Industriegesellschaft zu einer Informations- und Wissensgesellschaft. Kennzeichen dieses Wandels sind die wachsende Bedeutung von immateriellen Gütern und Dienstleistungen, die steigende Zahl der Menschen in informationsbezogenen Tätigkeiten, die explodierende Informationsflut im Internet und die drastische Veränderung der Kommunikationsformen und -gewohnheiten innerhalb der Gesellschaft und von Organisationen sowie alle davon betroffenen Strukturen der Unternehmensorganisation. Der Erfolgsfaktor von IKT und dem Web 2.0 ist nicht zuletzt der Anziehungskraft von sozialen Netzwerken verdankt: Das Web 2.0 ist ein neuartiges, auf bekannten und weiterentwickelten Internet- Technologien basierendes Paradigma zum Entwurf neuer Anwendungen, das die Nutzung kollektiver Intelligenz durch Einbeziehung der Nutzer, der hohe Stellenwert der Daten und die einfache Benutzerführung im Fokus hat.

Der menschliche Wunsch nach Unterstützung und Kooperation ist Motivation, entsprechende Netzwerke zu errichten. Das Peer-to-Peer-Prinzip ist ein Beispiel eines solchen Ansatzes. Es ist dazu prädestiniert, dezentrale Aufgaben zu lösen und den Anspruch des Einzelnen an die Online-Gemeinschaft mit dem der Online-Gemeinschaft an den Einzelnen zu verknüpfen. Das Web 2.0 mit den Möglichkeiten zu interaktiven und kollaborativen Webpräsenzen und Kommunikationsmöglich-

keiten eröffnet neue Perspektiven und hat nachhaltige Konsequenzen für die Unternehmenskommunikation auf allen Stufen und auf das Verständnis aller klassischen Instrumente.

Die empirische Studie hat zum Ziel, zum einen die Breite und Tiefe angewandter Formen der internen und externen Unternehmenskommunikation auf Basis des Web 2.0, insbesondere Soziale Medien und entsprechender Applikationen auf Smart-Phone-Basis zu erheben und des weiteren deren Effektivität-, Effizienz- und Wertschöpfungsbeiträge zur Unterstützung von Unternehmensstrategien zu ermitteln. Die internationale Ausrichtung der Studie im Mittelstand soll zudem regionale und kulturelle Unterschiede aufzeigen: unterschiedliche regionale Kulturgruppen haben einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten von Unternehmen, insbesondere deren Organisation und Führung. Dies wiederum impliziert ein unterschiedliches Verständnis des Wertschöpfungsbeitrages von Sozialen Medien und determiniert damit die Intensität der Implementierung neuer Kommunikationsstrukturen und deren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. In den untersuchten Teilregionen sollen kulturelle Unterschiede und verschiedene Typen der Nutzung von Sozialen Medien in der Unternehmenskommunikation und deren Erfolgsbeiträge zur Unternehmensstrategie herausgearbeitet werden.

e Schwerpunkt (Digital) Communication: Aspekte der virtuellen Führung durch soziotechnische Kommunikation

Prof. Dr. Martin Fontanari, ISM, Köln

Potentiale, Chancen und Risiken sowie Gestaltungsansätze einer situativen und virtuellen Führung von Mitarbeitern durch multisensorische Kommunikation.

Zielsetzung

Ziel der Untersuchung ist es, die Möglichkeiten und Grenzen der Akzeptanz und Umsetzung situativer und virtueller Führung durch digitale bzw. multisensorische Kommunikation zu ermitteln und über die Einbeziehung ausgewählter Theorienansätze der Neue Institutionenökonomik ein „Akzeptanzmodell soziotechnischer Kommunikation“ als Führungsansatz in kleinen und mittleren Unternehmen zu entwickeln.

Inhalt

Der Forschungsansatz beruht auf zwei Ebenen der Betrachtung. Als eine ökonomische Theorie ist die Effizienz der Transaktionen ein wichtiger Treiber der Gestaltung von Austausch- und Informationsbeziehungen. Gemeint ist hier der möglichst sparsame Einsatz von knappen Ressourcen wie Zeit, tacit und non-tacit-Wissen, oder motivatorische Elemente der Führung. Solche Ressourcen werden per se nicht nur bei Erstellung des Tauschgutes oder einer Dienstleistung verbraucht (Aufkommen von Produktionskosten), sondern auch für die Abwicklung und Organisation des Austauschs (Aufkommen von Transaktionskosten). Die begrenzte Rationalität und der Opportunismus ökonomischer Akteure – in diesem Ansatz Führung und Mitarbeiter („Vertragspartner“) einer Unternehmensorganisation – kann durch den Einsatz von digitaler bzw. multisensorischer Kommunikation überwunden werden. Eine zunehmende Anzahl identischer (standardisierter) Transaktionen kann zu einer Senkung der Organisations- wie auch Transaktionskosten führen und zu Skalen- und Synergieeffekten beitragen (z.B. auch Motivationssteigerung). Andererseits birgt dies die Gefahr einer zunehmenden sozialen Komplexität und die Schwächung relationaler Vertragsbeziehungen. Damit ist die Abwicklung von Leistungsprozessen in Organisationen gemeint, die gemeinsame Entscheidungen der Transaktions-

partner und damit intensive Lernprozesse für abgestimmte Anpassungen und Entwicklungen für eine effektive virtuelle Führung voraussetzen und erfordern.

Die zweite Ebene der Betrachtung misst die Akzeptanz von Informations- und Kommunikationsinstrumenten zur Führung von Mitarbeitern auf Basis von Organisationsbefragungen und entsprechenden Organisationsanalysen in unterschiedlichen Branchen. In einem dritten Schritt werden informationsökonomische Überlegungen mit Akzeptanzparametern zu einem Modell einer idealtheoretischen „soziotechnischen Kommunikation“ im Unternehmen zusammengeführt.

V *Berichte zu Promotionen*

Hier werden die laufenden Promotionen im Rahmen der Kooperationsprogramme der ISM mit der Strathclyde Business School in Glasgow und der Northumbria Business School in Newcastle vorgestellt. Auch Promotionsverfahren, die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der ISM in Einzelfallkooperationen mit Partneruniversitäten durchführen, werden hier dargestellt. Da die internationalen Promotionskooperationen mit den britischen Universitäten ausschließlich in englischer Sprache erfolgen, werden die Darstellungen im Forschungsbericht auf Englisch verfasst.

Candidate:	Oya Bertram
Topic:	Business Evaluation Models of the US Fracking Companies: Tendency for Excessive Risk Taking in Times of Oil & Gas Price Boom
Partner University:	Strathclyde Business School
Supervisor:	Dr. Karen Turner, Director of the Centre for Energy Policy at the International Public Policy Institute
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Kai Rommel
Start:	October 2015

Introduction

As a result of rapid economic development, population growth, strategic and geo-political reasons, etc., many countries today aspire to be energy independent but are far from realizing this dream. Thanks to the so-called “shale revolution”, the US has significantly increased its production of oil and gas through practices such as hydraulic fracturing (“fracking”) and related technologies. Although fracking is currently surrounded with many controversial issues, many remain interested in understanding, and perhaps duplicating what the US has accomplished in such a short time.

What made the shale revolution possible in the US was uniquely American in many aspects—“private land ownership with mineral rights, a dynamic and entrepreneurial class of independent oil and gas companies plugged into capital markets and an unsurpassed energy infrastructure”(Faulkner, 2014, p. 135) being one of the most important ones. While this study will also look closely into those factors that contributed to the ultimate “success” of fracking, it also aims to dig deeper into the company level and examine what ultimately determines long-term sustainable value in the fracking sector. For the US, while the goal of energy independence may have been achieved, however, at the company level, fracking is still far from being a “success”.

There is no question that high commodity prices make life easier for exploration and production (E&P) companies – which was the case in the recent past. As a result of high prices and new technology improvements, costly well completion methods such as fracking became more economically feasible. Significantly due to the low interest rate environment and the resulting abundance of funding, fracking companies have tremendously increased their leverage levels within the past five years. However, as the commodity prices declined from their peak levels especially since last quarter of 2014, the industry analysts started pointing at the liquidity problems or likely default scenarios for many fracking companies.

If E&P managers are rational decision makers, low price scenarios should also be accounted for in the business planning process. Boom & bust” phases are parts of E&P business cycle. Moreover, com-

modity prices are not the only variables in the financial models. There exist other major risks such as inaccurate estimation of oil & gas reserves, capital expenditures, operational costs, technology, obtaining financing to maintain the capital intensive projects, etc. Potential mistakes in these risk areas can be overlooked in favourable pricing environments, as prices go down, they come more into focus. Given the difficulties the industry is now facing, this thesis examines whether the shale revolution of the past decade was enabled through an excessive risk taking behaviour on part of its stakeholders (producers, financial markets, financial institutions, etc.) who were lured by the promise of excessive profits catalysed by the false sense of security derived from the high oil & gas prices.

Research Objectives

In finance, we learn that the ultimate goal of company managers is to maximize (shareholder) value, and that the deals are priced at the optimal risk-return trade-offs. As investors, we assume we receive financial transparency through the regular industrial and regulatory reporting practices that eliminate information asymmetry. This study looks at how much these assumptions hold true in the fracking sector by closely studying what happened during the shale revolution (focus is between 2010-15).

Research Method

A variety of methods will be used to examine the tendency for excessive risk taking on the stakeholder side. After selecting a basket of companies, this dissertation will examine the so-called performance metrics of the industry both for buy and sell side analysts, and regulatory reporting for public companies. It will then conduct a “delta-analysis” of the available valuations of companies/financial offerings during the identified time frame, using the selected industry specific performance metrics and comparing them to a base year (2015). In addition, a stakeholder analysis will also be carried out to see if the inherent risks of the business were originally considered by the players in the sector and how they could have been better mitigated. If it can indeed be concluded that most valuations/reporting done in the sector were really too positive or financially insufficient or intransparent, then the results of these valuations/reports will be interpreted within the behavioural finance paradigm (e.g. using the “bounded rationality”, agency theories etc.). The results obtained from this study, will then be directly applicable to develop a decision making framework and a standard financial model to be used by those interested in achieving sustainable long term value in fracking.

Theory, Goal and Expected Outcome

If it can indeed be concluded that most valuations and reporting done in the sector were really too positive or financially insufficient and intransparent, then the results of these valuations and reports will be interpreted within the behavioural finance and new institutional economics paradigms (e.g. using the “bounded rationality”, agency theories etc.).

The ultimate goal of the study is to draw lessons learned from the US Shale revolution. At the moment, one can even say the whole phenomenon is a success turning into a disaster. Was the whole thing a bubble, or is there really long term value in fracking? If there is value, what are the risks to be avoided so the mistakes of the past are not be repeated? The results obtained from this study, will then be directly applicable to develop a decision making framework and a standard financial model to be used by those interested in achieving sustainable long-term value in fracking.

References

- Faulkner, C. (2014): *The Fracking Truth: America's Energy Revolution: The Inside, Untold Story*, Plat-form Press, Doylestown, Pennsylvania.
- Gopinath, S., & Driver, A. (Jan 8, 2016): 2016 brings more pain to U.S. shale companies as crude sinks. <http://www.reuters.com/article/us-oil-outlook-debt-idUSKBN0UM2EF20160108>.
- Sider, A. (2015): Fracking Firms That Drove Oil Boom Struggle to Survive. Stiff competition, lack of business lead to bankruptcies, distress. <http://www.wsj.com/articles/fracking-firms-that-drove-oil-boom-struggle-to-survive-1443053791>.
- Richter, W. (2014): Oil Company's Fracking Debt Treadmill. <http://www.econmatters.com/2014/07/oil-companys-fracking-debt-treadmill.html>.

Candidate:	Michael Ertl
Topic:	Mentoring-Centred Succession Management in Small and Medium Family Based Enterprises in Germany
Partner University:	University of Gloucestershire
Supervisor:	Dr Brian Terry C., Senior Lecturer OM, Regents University London
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Mario Büsch
Start:	March 2012

Introduction and Research Relevance

The prediction by Hauser, Kay, and Borger (2010) was that by 2014, 110.000 entrepreneurs in Germany would leave their companies. The reason would be a combination of the changing demography (reduction of the pool of potential successors) (Statistisches Bundesamt, 2006), people prefer to working as employees (Commission of the European Communities, 2006), and the trend to start a family late, making the children of owners/managers too young to step into their parents shoes (Statistisches Bundesamt, 2006). Internal (non-family) employees are getting selected as potential successors. The decision for an internal successor is seen as a sign for strategic continuity. The preparation of the internal (non-family) successor is essential for success. Therefore, the transfer of tacit knowledge from entrepreneur to internal successor and the development of leadership skills are critical. A planned mentoring process will aid in the transfer. One area that is relatively unexplored is the preparation of an internal (non-family) successor in SMEs by using a planned mentoring process (Duh, 2012).

Several models or conceptual frameworks for succession can be found in the academic literature. Four key conceptual frameworks considered were the stages-of-success model (Handler, 1990), the relationship model (Fox, Nilakant, & Hamilton, 1996), the relay-race model, (Dyck et al., 2002) and the integrative model for successful FOB Succession (Le Breton-Miller et al., 2004). The integrative model of Miller et al. (2003) aids in the understanding of succession under a wide range of influencing factors; therefore that model will be used. A well-planned succession will include the nurturing, setting of ground rules, training and development (Chittoor and Das, 2007; Morris et al., 1997).

Research Plan

The research objectives that come up from the literature review are:

- How can millennials be motivated to commit to the company over a long period?
- How can mentors and mentees ensure the same commitment and motivation to personal growth?
- How are mentoring relationships formed between baby boomer or gen-X mentors and millennial mentees?
- How do predecessors develop a common future vision for the company?

The principal aims for this research are:

- To identify the critical leadership skills and the important tacit knowledge that can maximize the probability of a successful succession.
- To explore how to overcome the generational differences between mentor and mentee.

- To evaluate how to plan, layout, and control a formal mentoring program to develop the leadership skills of the successor and to transfer tacit knowledge from the predecessor to the successor.

The intention to apply qualitative research will include interviews and a case study approach coupled with an ongoing literature review. The empirical component of will be conducted over four phases within a time period lasting 10-12 months.

Phase one interviews will confirm the appropriateness of the research questions and affirm the contribution of knowledge. Five experts from senior management functions will be interviewed in semi-structured interviews. The interview results will help to prioritize research objectives, support potential amendment or revision of questions, and incorporate additional aspects identified. If appropriateness or contribution cannot be confirmed, further interviews will be conducted with the purpose of adjusting the research questions.

Phase two deals with the identification of critical leadership skills and important tacit knowledge, the exploration of generational differences, and the evaluation of a formal mentoring program for a SME. Qualitative data and a multiple approach, including an ongoing systematic literature review, and semi-structured interviews will be applied. Five pairs of successors and predecessors will be interviewed. Risk factors will be defined and categorized for successful succession, compared to those identified in the literature, and developed for a unified listing. A case study and action research approach will be used in phase three to confirm and validate the findings from phase two. The author intends to scrutinize a mentoring program for two potential successors in a German family owned SME. The two potential successors will be between 22 and 26 year old. They are at the junior manager level and they are part of a part-time bachelor program at the University of Erding. The action research will involve a group observation of five mentoring meetings to identify individual leadership skills and the transfer of important tacit knowledge.

For data analysis and confirmation, the interviews will be transcribed and reduced by applying categories. If confirmed, this would enable me to generalize the findings and determine how to overcome the generational differences between mentor and mentee. If the findings in phase two, the outcome of the case study, and action research do not correspond, these aspects would be subject to further investigation.

References

- Chittoor, R., & Das, R. (2007): Professionalization of Management and Succession Performance – A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Duh, M. (2012): Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions. Retrieved May 5, 2015 from http://cdn.intechopen.com/pdfs/31898/InTech_Family_businesses_the_extensiveness_of_succession_problems_and_possible_solutions.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002): Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R.T. (1996): Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.
- Handler, W.C. (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 37-51.

- Hauser, H.-E., Kay, R., Boerger, S. (2010): Corporate succession in Germany 2010-2014 - estimation with weiterentwickeltem procedure. In: IfM Bonn (ed.): IfM materials Nr. 198, Bonn.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003): Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Presseexemplar.

Candidate:	Sebastian Goebel
Topic:	Analysing Crucial Customer Contact Sequences During the Pre-purchase phase in the German Premium Automobile Industry
Partner University:	Strathclyde Business School
Supervisor:	Prof. Dr. Spiros Gounaris
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Arne Westermann
Start:	October 2013

The Research Objectives

The research area of “customer contact sequences” which this dissertation addresses from a novel and in-depth perspective provides crucial insights for the overall theory of consumer behaviour. These sequences can be more precisely described and understood by examining them in their distinctive, component parts. To illustrate the significance of “customer contacts”, they have been the prime focus of previous research wherein they were also referred to as marketing channels, customer touch points, customer contact points and even moments of truth (Steinmann 2011, pp. 7–9). Indeed, it has been argued that every interaction, or contact, of a customer with a brand is relevant (Steinmann 2011, pp. 7–9). The term “sequence” can be defined as a specific order of elements or events (Abbott 1995, p. 94). Today sequences are mostly used to analyse time series like career patterns or sales trends (Steinmann 2011, p. 30).

Previous research studies have analysed customer contact sequences only in a very narrow way by usually only considering the first three customer contact points of a sequence (van Rijnsoever et al. 2012, p. 345), and sometimes only the very first contact point (Hauser et al. 1993, pp. 453–459). In fact, the only research which has focused on customer contact sequences from a broad approach (analysis of more than three contact points) is Steinmann (2011) wherein he analysed complex sequences in both the Consumer Electronics and Tourism industry. As these two industries are so divergent from each other, naturally his research findings varied significantly. From this, he drew the conclusion that it is imperative to conduct further studies in other industries, and especially in the highly-influential automobile industry (Steinmann 2011, p. 275) which this dissertation explores.

Thus, the main research objective of this dissertation is the broad analysis of a comprehensive range of customer contact points and their sequences during the pre-purchase phase in the German premium automobile industry. Therefore, a conceptual framework within the field of customer contact sequences is developed which includes factors that influence consumer behaviour in total. A holistic framework of customer contact sequences will benefit theory significantly.

Dissertation Methods and Timeline

This dissertation focuses on a mixed methods approach combining a qualitative pre-study and a quantitative main-study. Firstly, a pre-conceptual framework is developed from literature review and practical expertise of the researcher which needs to be clarified and tested during the qualitative pre-study. 20 persons are interviewed in a semi-structured qualitative interview. The goal is to find the most important influential factors (S), to analyse cognitive and emotional factors (O) and to research the purchase decision (R).

In the following part key findings of the qualitative pre-study are shown.

Stimuli: Influential Factors

Five main influential factors can be identified namely “car related”, “purchase frequency”, “other persons influence”, “car manufacturers influence” and “self-related”.

Stimuli: Contact Points

Most important CPs are sales person, word of mouth, website, configurator, test drive. Minimum CCS length is 4 CPs and maximum CCS length is 10 CPs which shows that multiple CP usage is present.

Stimuli: Customer Contact Sequences

CCS, before targeted information search starts, have no significant patterns. However, during targeted information search, patterns exist which shows that common used CP combinations are likely. Most frequent CP combinations are sales person->test drive and website->configurator. Interestingly, several CPs exist which are constantly used by customers also when no purchase is planned: car test, customer magazine, trade shows, sales person.

Organism: Emotional Arousal

Emotions vary from the beginning to the end of the CCS. In the beginning interest or surprise are common which changes during the CCS to joy, fun, excitement which turns to joyful anticipation in the end. Strong positive emotions can be proven and are more likely at experience orientated CPs (e.g. test drive). Strong negative emotions occur when CPs do not perform as expected.

Organism: Cognitive Evaluations

Most frequently demanded information are general information about the product, detailed information and special technical knowledge, visualizations, experience the product (test drive, touch, see), positive and negative aspects about the product, costs/financing options.

Responses

Clearly only two response variables can be identified namely “purchase” or “no purchase”.

Moderator: Hedonistic & Utilitarian

The premium car purchase, as an extremely expensive purchase, is generally hedonistic orientated. However, customers tend to become more utilitarian when they have purchased several cars during their lifetime. Therefore, it is concluded that “amount of cars purchased (purchase routine)” is the reason for the difference of hedonistic and utilitarian purchase behaviour - hence the most important moderator for the construct of CCS.

Secondly, based on the findings of the qualitative pre-study, reflections on the conceptual framework are made to form a final conceptual framework. This is followed by a quantitative main-study to test the framework on a large sample size. The timeline is outlined in figure 1.

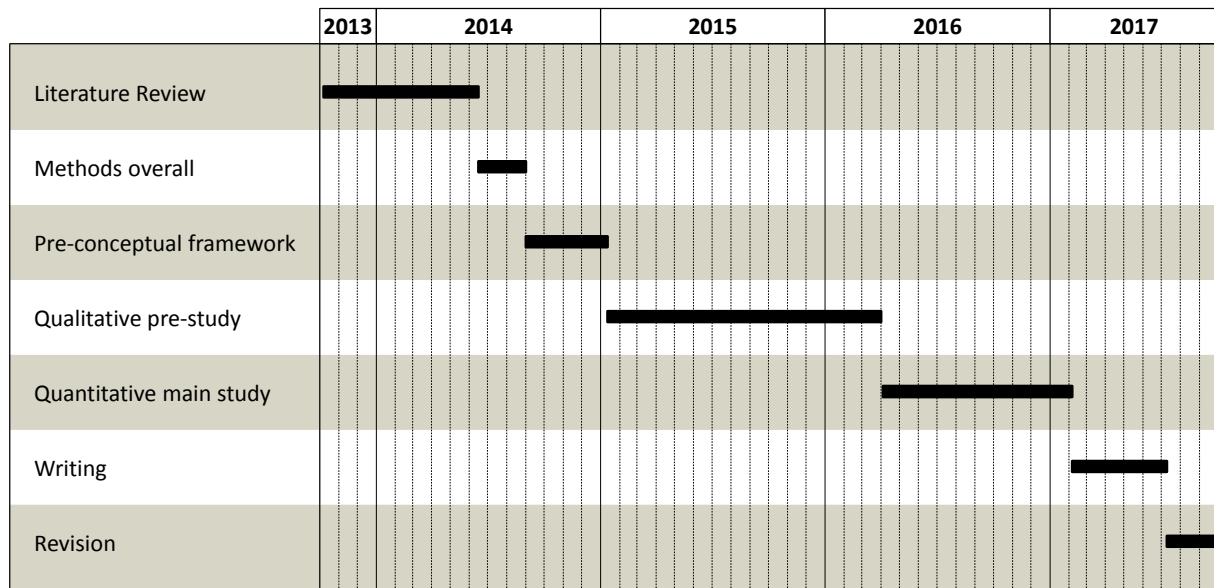


Figure 1: *Dissertation Timeline*

References

- Abbott, A. (1995): Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas. In: *Annual Review of Sociology* 21, pp. 93–113.
- Hauser, J.R., Urban, G.L., & Weinberg, B.D. (1993): How Consumers Allocate Their Time When Searching for Information. In *Journal of Marketing Research (JMR)* 30 (4), pp. 452–466.
- Steinmann, S. (2011): Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen im Multi Channel Marketing. Ausprägungen Determinanten und Wirkungen. Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2010. Wiesbaden: Gabler (Interaktives Marketing).
- Van Rijnsoever, F.J., Castaldi, C., & Dijst, M.J. (2012): In what sequence are information sources consulted by involved consumers? The case of automobile pre-purchase search. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 19 (3), pp. 343–352.

Candidate:	Peter Kistler
Topic:	The Neuroscientific Significance of Interpersonal Primary Rewards in the Development of trust-based Customer Relationships
Partner University:	University of Gloucestershire
Supervisor:	Dr. Paul Hopkinson
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Ralf Brickau
Start:	January 2013

Theoretical Background and Conceptual Framework

The concept of trust has been studied intensively over the past few decades by researchers in various fields such as relationship marketing (Morgan & Hunt, 1994), organizational behaviour (Weber, Malhotra, & Murnighan, 2005), strategic management (Cullen, Johnson, & Sakano, 2000), and industrial/organizational psychology (Dirks, 1999). Therefore, trust can be defined in many different ways and interpreted from many different viewpoints. Prior to defining trust in the context of this study, recent progress in the relatively new discipline of Social Cognitive Neuroscience will be implicated which promises new insights in reference to the trust-building process.

Social Cognitive Neuroscience is an interdisciplinary field of study which combines the fields of neurosciences with the disciplines of various social sciences such as social and cognitive psychology, anthropology and sociology to better understand the neurobiological basis of social behaviour (Borum, 2010). Questions and theories from various social steams of sciences including social psychology, economics and political science are currently being attempted to be answered through the understanding of neuroscience (Lieberman, 2007). This relatively new area of research using functional neuroimaging techniques (fMRI, PET, EEG and MEG) allows investigations of several regions of the brain and brain structures through specific stimuli (Page & Raymond, 2006). Basically, there are two main regions of the brain which are important in relation to the trust building process: the prefrontal cortex, which is associated with cognitive processes (Ernst & Paulus, 2005) and the limbic system, which is generally associated with affective processes (Dimoka, Pavlou, & Davis, 2007). Depending on which region of the brain is stimulated through our cognitive behaviour, we experience a sense of reward or a threat situation (Dimoka et al., 2007, Lieberman, 2007, Rock, 2009, Tabibnia & Lieberman, 2007). Hence, many studies nowadays rely on the technology of functional magnetic resonance imaging (fMRI) to look directly into the brain to discover what and how people really experience as rewarding and threatening situations. Disciplines such as strategic management, for example, can now be analysed from a neuroscientific view. New fields of research such as neuromarketing (Morin, 2011), neuroleadership (Rock, 2011) or neurostrategy (Powell, 2011) are coming to the fore. From a neuroscientific perspective, in the context of a salesperson-customer relationship and following Borum (2010) and Dimoka (2010) trust can now be defined as: A willingness to admit vulnerability on the basis that the salesperson will act according to the self-assured customer's expectations.

While there are now many possibilities to conceptualize the dimensionality of trust, a generally accepted view in salesperson-customer relationships is the isometric perspective with ability, benevolence and integrity (Borum, 2010).

Table 1: Variables of the Conceptual Framework and its relation to Neuroscience

Variable	Definition	Connection with the brain and Neuroscience
Certainty	refers to the conviction of a person that knowledge is true or can be derived in such a way that can be accepted easily.	Just a marginal uncertainty produces a failure return within the orbital frontal cortex (OFC).
Relatedness	is defined as to be associated with another person or group of people and to stand in a mutually trusting relationship with each other.	Mirror neurons are located in the ventral premotor cortex (VPC) and are neurons in the brain that contribute to the fact that we know the intentions, motivations and feelings of other people directly, because we feel the same way as they do.
Fairness	refers to decent behavior and a just and honest attitude towards other people.	The feeling or being treated fairly strengthens the emotional connection to others and it leads to increased activity in the orbital frontal cortex (OFC), the ventromedial prefrontal cortex (VMPFC) and the left amygdala.

Taking these three dimensions into perspective and examining them from a neuroscientific point of view, three predictor variables of trust can be distinguished: certainty, relatedness and fairness which are hereafter referred to as interpersonal primary rewards (Rock, 2009). To define these interpersonal primary rewards in a neuroscientific context (see Table 1), neuroscientists measured the neural activity occurring during various tasks among two subjects. Typically, these tasks are the ultimatum-, the prisoner's dilemma- or the trust game (Tabibnia & Lieberman, 2007).

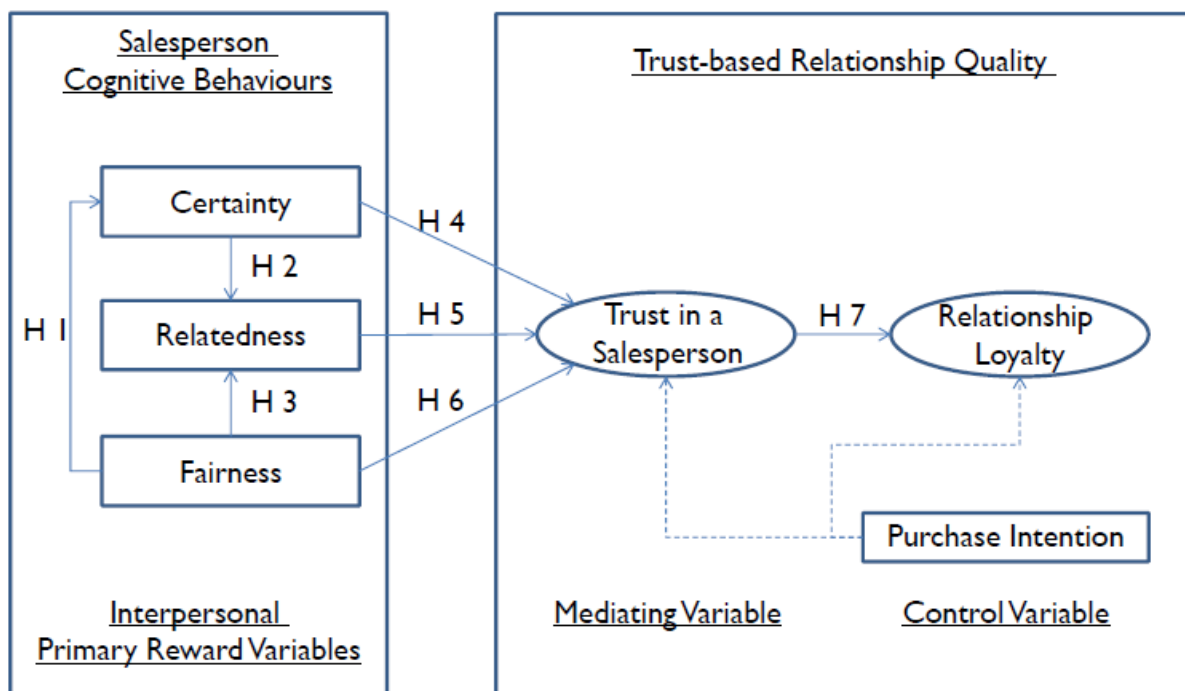


Figure 1: Conceptual Framework and Research Hypotheses

Source: Own source, developed during thought phase of 18 months

This neuroscience perspective with the interpersonal primary rewards is now associated with the conventional trust-building process. After the initial literature review and discussions with experts in this field from the Swiss Federal Institute of Technology Zurich and from the University of Bern a conceptual framework (see Figure 1) was developed. The synergies arising from the collaboration between applied trust researchers and neuroscientists seem to be promising. Yet, more additional sophisticated research questions should be posed to clearly define and understand how trust is

formed and to explain how the trust-building process occurs (Borum, 2010). To test the connections between the interpersonal primary rewards and trust in a salesperson seven hypotheses are postulated (see Table 2).

Table 2: Statement of Research Hypotheses

Hypotheses	Definition
H1	Salesperson fairness positively affect certainty in customers perceptions of the trust building process.
H2	Salesperson certainty positively affect relatedness in customers perception of the trust building process.
H3	Salesperson fairness positively affect relatedness in customers perception of the trust building process.
H4	Salesperson certainty has a positive effect on customers trust in a salesperson.
H5	Salesperson relatedness has a positive effect on customers trust in a salesperson.
H6	Salesperson fairness has a positive effect on customers trust in a salesperson.
H7	Trust in a salesperson has a positive effect on relationship loyalty and therefore on purchase intention.

Source: Own source, developed during thought phase of 18 months

To confirm the conceptual framework and the hypotheses and to refine where possible, eleven executive Master of Business Administration (eMBA) students in Entrepreneurial Management were surveyed during a two-day workshop at the University of Liechtenstein in November 2012. Firstly, the students were asked to compile a list of “preferential antecedents” which impact “trust in a salesperson” and subsequently leads to “relationship loyalty”. Secondly, the students had to prioritize the aforementioned list and thirdly, they were required to extensively outline the cognitive behaviour of a salesperson. The goal was to ensure that the conceptual framework is generable and that the coverage of the full range of the cognitive behaviour traits of a salesperson is warranted.

Purpose Statement

The purpose of this PhD dissertation is to demonstrate that the interpersonal primary rewards of certainty, relatedness and fairness caused by the cognitive behaviour of a salesperson in terms of the trust-building process, are important variables for developing successful relationship loyalty and strongly influence the effects of purchase intention.

Methodology and Methods

This PhD dissertation will take a scientific realist epistemology in which the researcher attempts to capture a contemporary scientific perspective (Aust, 2006). Confidence in the world should not be changed, but rather vouched for by a universalistic approach, particularly in the interpretation of trust-based long-term customer relationships from a neuroscientific perspective. A recognizable reality exists which is independent of human thinking; confirmation of a scientific theory is founded on the assumption that this reality reflects this theory (Watzlawick, 2011). Following this line of thought, empirical research investigates intuitions, by applying the systematic evaluation of experiences (Bortz & Döring, 2006). With empirical social research, various objectives can be examined and these will form the basis for the methodology in this research. Hence, the three fundamental methodologi-

cal objectives, firstly, control over the research process (Latham, 2005), secondly, follow a dedicated research strategy (Creswell, 2009) and thirdly, provide a valid, reliable and bias-free approach to the methods of data collection, sampling and analysis (Flick, 2009) will be embedded in the research process and in the research strategy so that they will synthesise with the aims of this study.

Research Strategy and Ethical Considerations

For this study a substantial amount of theory is already available with which various hypotheses can be formulated. Accordingly, a survey design with a deductive quantitative approach is proposed (Latham, 2005) to test the conceptual framework and the hypotheses with different scales. The survey will be cross-sectional with the data collection being carried out at one point in time. The data is collected by means of self-administered questionnaires (Flick, 2009). This leads to essential advantages of economy with regards to the design and allows for a rapid turnaround in data collection (Creswell, 2009). In this research process, all the guidelines will be followed according to the "Research Ethics: A Handbook of Principles and Procedures". This publication was approved by the University Research Degrees Committee (URDC) in September 2008. It is important to note that no neuroscientific experiments will be conducted. Rather, existing neuroscientific literature is consulted, relevantly discussed and tested with the traditional survey approach. The entire research procedure does not give rise to any form that the 'gatekeeper' of the University of Gloucestershire and therefore, Research Ethics Sub-Committee (RESC) has to be involved.

References

- Aust, H. (2006): Realism. Stuttgart: J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006): Research Methods and Evaluation of Human and Social Sciences (4 ed.). Germany: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Borum, R. (2010): The Science of Interpersonal Trust - A Primer. McLean, VA: The MITRE Corporation.
- Creswell, J.W. (2009): Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications.
- Cronbach, L.J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L., & Sakano, T. (2000): Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.
- Dimoka, A. (2010): What does the brain tell us about trust and distrust? Evidence from a functional neuroimaging study. *MIS Quarterly*, 34(2), 373-396.
- Dimoka, A., Pavlou, P.A., & Davis, F.D. (2007): NEURO-IS: The potential of cognitive neuroscience for information systems research. Paper presented at the Twenty Eight International Conference on Information Systems, Montreal.
- Dirks, K.T. (1999): The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 84(3), 445-455.
- Ernst, M., & Paulus, M.P. (2005): Neurobiology of Decision Making: A Selective Review from a Neurocognitive and Clinical Perspective. *Society of Biological Psychiatry*, 597 - 604.
- Flick, U. (2009): Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Iacoboni, M., Molnar-Szakacs, I., Gallese, V., Buccino, G., Mazziotta, J.C., & Rizzolatti, G. (2005): Grasping the Intentions of Others with One's Own Mirror Neuron System. *PLoS Biol*, 3(3).
- Latham, J. (2005): The Research Prospectus, Getting the "DNA" of your research design right, 9.
- Lieberman, M.D. (2007): Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes. *Annual Review of Psychology*, 259-289.

- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. [Article]. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Morin, C. (2011): Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Soc*, 48, 131-135.
- Page, G., & Raymond, J.E. (2006): Cognitive Neuroscience Marketing and Research. Paper presented at the ESOMAR 2006, London, UK.
- Powell, T.C. (2011): NEUROSTRATEGY. *Strategic Management Journal*, 32, 1484-1499.
- Rock, D. (2009): *Your Brain at Work*. New York: HarperCollins Publishers, LLC.
- Rock, D. (2011): NeuroLeadership. [Article]. *Leadership Excellence*, 28(8), 11-12.
- Tabibnia, G., & Lieberman, M.D. (2007): Fairness and Cooperation Are Rewarding, Evidence from Social Cognitive Neuroscience. *Annual New York Academy of Science*, 90-101.
- Watzlawick, P. (2011): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?* (10 ed.). Munich: Piper Verlag GmbH.
- Weber, J.M., Malhotra, D., & Murnighan, J. . (2005): Normal Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.

Candidate:	Sascha Mull
Topic:	Impacts of digitalization on the energy market: Business model innovation for the transforming energy and utility sector
Partner University:	Strathclyde Business School
Supervisor:	Dr. Karen Turner, Director of the Centre for Energy Policy at the International Public Policy Institute
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Kai Rommel
Start:	October 2015

Introduction

The European energy market environments are changing: Leading utility providers, such as RWE or E.ON recently started to shift market focus or even reorganized corporate structures in order to respond to these developments. Two major reasons for these changes can be found on political and regulatory level: the unbundling of the energy markets and the enacting of the “20-20-20-Targets” (20% increase of energy efficiency, 20% decrease of greenhouse emissions and 20% share of renewable energy) for the members of the European Union by the year 2020 (Commission of the European Communities 2008).

These two sources keep on shaping energy markets as the technological progress will cause increasing need for electricity, despite the fact or even because of improved energy efficiency² (IEA 2013, Sorrell 2009). Nevertheless or even so, the general task of energy utilities is to ensure a balanced amount of energy generation and energy consumption (Aichele 2012, Connor, et al. 2014, Clastres 2011). Every energy provider will need to provide the bespoke energy congruence with minimal operational costs while offering a sustainable value-add for its customers (Giordano and Fulli 2011, Guthridge, Burns and Pelotti 2012).

The main key for this target will be the integration of digitalized processes, organizations and data (Aichele 2012, IV). Digitalization enables almost real-time consumption and generation-based communication streams throughout the energy value-creation chain, leading to an efficient load management and data streams from energy generation to customer consumption and vice-versa. Therefore, it is necessary that new and smart solutions need to be developed (or existing ones altered) and integrated within the existing tangible and intangible infrastructure in order to achieve a real “Smart Energy” based market. The impact of digitalisation can be identified for every function within the energy value creation chain. (1) Generation: integration of decentralized/regenerative energy sources. (2) Transmission/distribution: operation of new energy sources within the existing infrastructure, Metering (smart meter rollout; data management and security) and Energy retail (shift-to-web of information, communication and sales).

Overall, experts predict that managing demand related data and information streams will be a more valuable business model than focusing on the commodity business (Giordano and Fulli 2011, Brock, et al. 2014, Mullich 2013, Valocchi, Juliano and Schurr 2010, 1). The imminent threat within this scenario is the perception of customers. Initial market research implies that customers expect e.g. telecommunication system operators or software/internet providers to have almost the same stake in the Smart Energy market as energy utilities. (e.g. Brock, et al. 2014, Hounsell 2015, Guthridge, Burns and Colle 2013). Researchers are so far uncertain, if energy and utility companies will be able to tackle this challenge.

Therefore one major question that energy and utility companies need to answer concerning the Smart Energy market is how to create sustainable and successful business models (or alter existing ones) in order to take advantage of the changing market, competition and demand structures.

In order to investigate this question the thesis uses the different components of a business model concept as an analytical framework. According to the existing literature business models consist of (1) the value proposition (e.g. offered products and services that create value for customers); (2) value delivery (e.g. customer channels, customer segments/needs), (3) the value creation (e.g. resources, partnerships) and (4) the revenue model (costs for generating the value proposition – also “value appropriation”).

Research Objectives

In order to identify approaches for necessary business model innovations that take the digitalized market into account four research objectives and corresponding questions can be derived:

- (1) What are the current and future customer needs?
- (2) How are customers addressed in an efficient way?
- (3) What are possible future value propositions and responding revenue models?
- (4) What is the competition infrastructure within the energy sector and towards close business fields?

By considering these objectives it will be possible to tackle the research objective, namely the success and failure factors for digitalised shaped business models that empower energy providers to compete successfully within in the Smart Energy market. The goal is to design ground rules in a way that it can be used as a framework for doing business and understanding customers within the future energy sector.

Research Method

The primary research of the thesis will be based on customers and energy utility companies in Europe and specifically in Germany and the UK, being some of the most advanced energy markets with ambitious political measures in line with the 20-20-20-Targets. The study is based on an exploratory approach for providing insights and understanding for the outlined research objectives, as quantitative data on the topic is neither clearly defined nor structured. A combination of surveys, qualitative expert interviews as well as secondary research will be the foundation to approach the research objectives. The surveys will cover both sides on the market: the customers’ and the companies’ perspectives.

The objectives for customer demands, buying decisions, channel usage and use cases for products will be raised via a non-biased consumer panel. The panel consists of home owners, B2B and B2C landlords as well as private consumers. Hence, different customer segments, attitudes, demands and individual preferences for possible product use cases will be investigated. Data will be modelled using quantitative exploratory multivariate methods based on a choice experiment. The survey will take part in the first half of the period of the thesis, most likely in 2016/17.

Participants for the expert surveys and interviews will be executive professionals from local and multinational energy utility companies. These will be chosen according to their organizational function: especially professionals from marketing, sales and product development will be addressed.

Results and interviews will be differentiated according to the size and value chain coverage/integration in order to develop a distinctive vision for local and multinational utility companies. Objects of the survey and the interviews will be the existing customer-targeting infrastructure, product evaluations and requirements, evaluation of different industry convergence scenarios as well as

cooperation success factors and stakeholder impacts. The survey will be following a so called Delphi procedure, which avoids dominance by opinion leaders or persuasive individuals. Delphi approaches are used in general for long-range technological forecasting and the evaluation of social problems. The study will most likely take part in the second half of the project, mostly in between 2017 and 2019.

References

- Aichele, C. (2012): *Smart Energy*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag
- Brock, J., Lehrke, S., Saleh, T., & Yousif, N. (2014): "Making Big Data Work: Retail Energy." *bcg.perspectives*. London, Berlin: The Boston Consulting Group, 2 July 2014.
- Clastres, C (2011): "Smart Grids: Another step towards competition, energy security and climate change objectives." *Energy Policy*, pp. 5399-5408.
- Commission of the European Communities (2008): "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions." 20 20 by 2020 Europe's climate change opportunity (COM(2008) 30 final). Brussels: Commission of the European Communities, 23 January 2008.
- Connor, P.M., Baker, P.E., Xenias, D., Balta-Ozkan, N., Axon, C.J., & Cipcigan, L. (2014): "Policy and regulation for smart grids in the United Kingdom." *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, pp. 269-286.
- Giordano, V., & Fulli, G. (2011): "A business case for Smart Grid technologies: A systemic perspective." *Energy Policy*, pp. 252-259.
- Guthridge, G. S., Burns, A.V., & Colle, S. (2013): *The New Energy Consumer Handbook*. Consumer Survey, Vancouver, Milan: Accenture, 2013.
- Guthridge, G.S., Burns, A.V., & Pelotti, P. (2012): *Actionable Insights for the New Energy Consumer*. Consumer Survey, Vancouver, Milan: Accenture Innovation Center for Energy and Utilities.
- Hounsell, S. (2015): "Was von E.on übrig bleibt (The remainings of E.ON)." *Capital.de*. 14 January 2015. <http://www.capital.de/meinungen/was-von-eon-uebrig-bleibt-3804.html> (accessed February 15, 2015).
- IEA (2013): *World Energy Outlook 2013*. Paris: International Energy Agency.
- Mullich, J. (2013): *Big Returns from Big Data in Energy and Process Industries*. Research Report, Los Angeles: Bloomberg Businessweek.
- Sorrell, S. (2009): "Jevons' Paradox revisited: The evidence for backfire from improved energy efficiency." *Energy Policy*, pp. 1456-1469.
- Valocchi, M., Juliano, J., & Schurr, A. (2010): *Switching perspectives: Creating new business models for a changing world of energy*. Executive Report, Somers, NY: IBM Institute for Business Value.

Candidate:	Julia Pergande
Topic:	Outsourcing as a Means of Value Creation in German Banks
Partner University:	University of Gloucestershire
Supervisor:	Dr. Bob Ryan
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Ralf A. Brickau
Start:	June 2012

Aim of the Research

This explanatory research aims to understand in the context of the post-Lehman and sovereign debt crisis the factors that drive decision-making of German universal banks on sourcing of credit business services. Moreover, this research aims to understand the categories of credit business services that qualify for sourcing in order to support value creation.

Contextualisation of the Research

Decision-making on sourcing options, such as cooperative sourcing and outsourcing is in practice a highly rational and opportunistic process applied to commodity functions of German universal banks. The majority of sourcing decisions are solely focused on transaction cost minimisation (Alt, Bernet, & Zerndt, 2009; Zmuda, 2006). However, there are far more determinants besides cost minimisation that impact on the sourcing decision. Regulatory requirements (Brogl, 2009, 2010; Theewen, 2007), service production specifics of credit processes (Ade & Moormann, 2004; Beimborn, 2008; Wahrenburg et al., 2005) and differing target systems between banks under public law, cooperative banks and private banks (Zmuda, 2006) are only some of the additional non-cost-related factors influencing a bank's sourcing strategy. Moreover, academic research draws on the observations that although bank managers believe sourcing is a powerful driver for value creation, the level of in-house credit services is reasonably high (Beimborn & König, 2005). This conclusion can be underpinned when comparing the studies of Wahrenburg et al. (2005) and Gewalt, Wüllenweber, and Weitzel (2006). In their survey of Germany's top 519 banks Wahrenburg et al. (2005) show, that 9 out of 10 banks intend to outsource credit business functions. However, as Gewalt et al. (2006) demonstrate the number of banks having outsourced business functions is considerably low. Until today, there is an absence of literature that is concerned with the analysis of the reasons for this phenomenon.

In consequence, this research intends to contribute to the academic body of literature by inspecting what factors lead to certain sourcing behaviour. As the studies of Wahrenburg et al. (2005) and Gewalt et al. (2006) were conducted pre-financial crisis, the present research seeks understanding of the factors influencing sourcing decisions in the current post-Lehman and sovereign debt crisis context. In order to address managerial implications this research identifies credit services that bank managers consider appropriate for outsourcing. These services do not necessarily need to circle on today's credit services portfolio, but can be services banks expect external providers to deliver in the future.

As depicted in Figure 1, the following research questions provide a lens through which the research data is investigated in the course of the research.

Research Questions and Implications

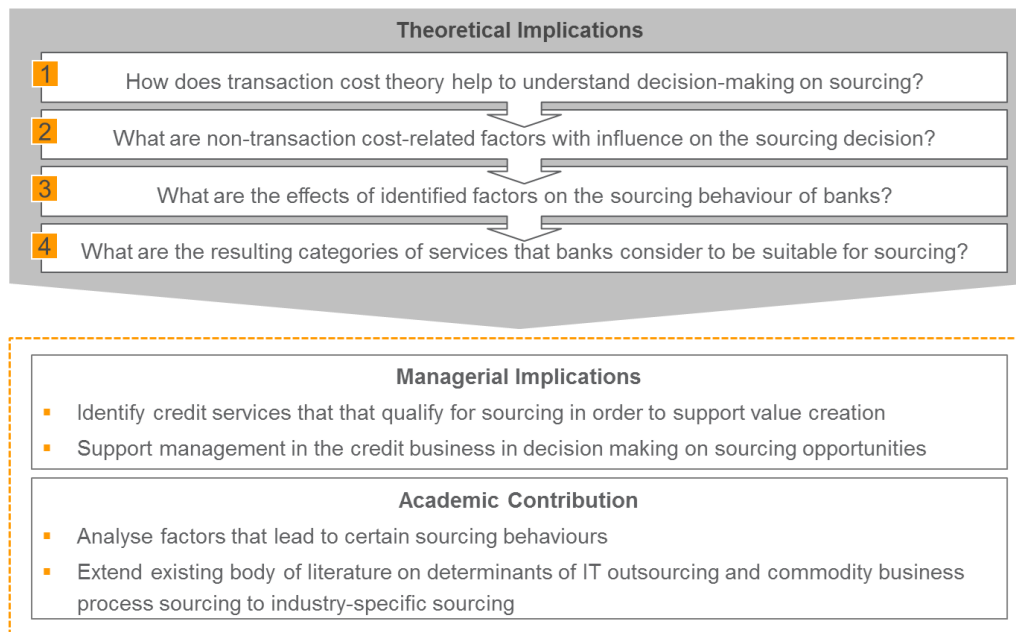


Figure 1: Research Questions and Implications

Methodology and Methods

This study takes account of a critical-realist research philosophy. Critical-realists believe that reality is existent and that human understanding about reality is a social concept that is continually verified against the real (Bhaskar, 1989). From the ontological perspective realists are committed to the view that social and natural reality consists of intransitive entities that exist and act independently of human knowledge and beliefs about them (Johnson & Duberley, 2000). However, human knowledge is historically and socially constructed, since transitive apprehension of external reality varies upon different beliefs of human beings (Bhaskar, 1998), as these beliefs are capable of being influenced by various sociocultural contexts. The epistemological focus of critical-realism lies in explaining causation and exploring patterns of cause and effect that underlie regular phenomena (Lewis-Beck, Bryman, & Futing Liao, 2004). In consequence, the target of the theoretical and practical process of social science and research in critical-realism is to uncover the real and not easily observable patterns that underlie certain phenomena (Ormerod, 1997). Critical-realists claim to know these patterns as they generate understanding of how underlying structures act together and lead to causal changes of the events or outcomes under study (Clark, 2008). Although critical-realist ontology advocates the existence of objective reality shaped by events and structures, it can be knowable only fallibly, because of predispositions, such as human perspectives of the structures and objects under study that can distort perceptions of reality (Clark, 2008).

Critical-realism is chosen for this study for the following reasons:

- Critical-realism provides for context dependant science that is driven by the process of intervention, rather than methods (Ormerod, 1997). In this research the context of the subjective understanding of reality is a part of what needs to be understood, since it is conceivable that due to today's financial crisis context the sourcing decision on credit services would be different than it

was in the study of Gewald et al. (2006). Critical-realism recognises this change of context (Bryman & Bell, 2011).

- The aim of critical-realism is to seek understanding as a precursor to recommending change (Denzin & Lincoln, 1994). This idea coincides with the purpose of RQ4 that aims to understand which services qualify for sourcing. Based on these insights credit services providers can adapt their services to the specific needs of banks to enable credit sourcing which in turn supports value creation.
- Critical-realism strives to render complexity intelligible (Clark, 2008) which is of great importance to RQ2, since non-transaction cost-related factors impacting on the sourcing decision are expected to be complex, as they stem from the organisation, its structures and strategy as well as from the nature of the credit service or external market-related factors.

To fit methodological concept and purpose of the research a qualitative research approach embracing a multi-method case study design is chosen. Three case studies comprising a State Bank (Landesbank), a Cooperative Central Bank (Genossenschaftliches Zentralinstitut) and a Credit Bank (Private Bank) are investigated. These case studies are chosen, because each of these bank groups represents one of the three sectors that are the foundation for German universal banking (Grill & Perczynski, 2011). Ontological and epistemological considerations have exposed the significance of understanding patterns of underlying structures. With qualitative approaches large amounts of data generated to satisfy understanding, can be condensed into a smaller number of concise factors and in turn render complexity intelligible (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2011), as is endeavoured by critical-realism. An explanatory case study design is suitable for this research, as it investigates decisions in order to discover why they are taken, how they are implemented and to what result they lead.

The data collection tools supporting this research design are naturally occurring data and interviews. Naturally occurring data is used to arrive at primary hypotheses, prepare interview questions and collect data on potential informants using online-sources to prepare interviews. Moreover, email is used for the initiation of conversations and initial unstructured interviews aimed at testing and redefining hypotheses, especially in cases where naturally occurring data raise questions. As textual information leaves room for interpretation by the researcher, in-depth semi-structured interviews complement naturally occurring data. Interviews satisfy the explanatory purpose of this research by investigating meaning of central phenomena with an understanding-seeking focus.

The research sample is determined by convenience sampling, whereby participants from the bank groups chosen for this research are recruited from the professional network of the researcher. Participants are managers with an authority to participate in decision-making on sourcing credit business services.

Theory formulation, data collection and analysis are structured along an analytic induction procedure model depicted in Figure 2 which is a method of sociology developed by Znaniecki (1934). This procedure appears to be appropriate, as it facilitates adaptation of hypotheses in case of changing external conditions in the course of the research. For instance it is conceivable that due to prevailing aspirations to stronger market regulation of the European Union new legislations are imposed, which would in turn influence decision-making on sourcing.

Aligning Data Collection Tools with the Process of Analytical Induction

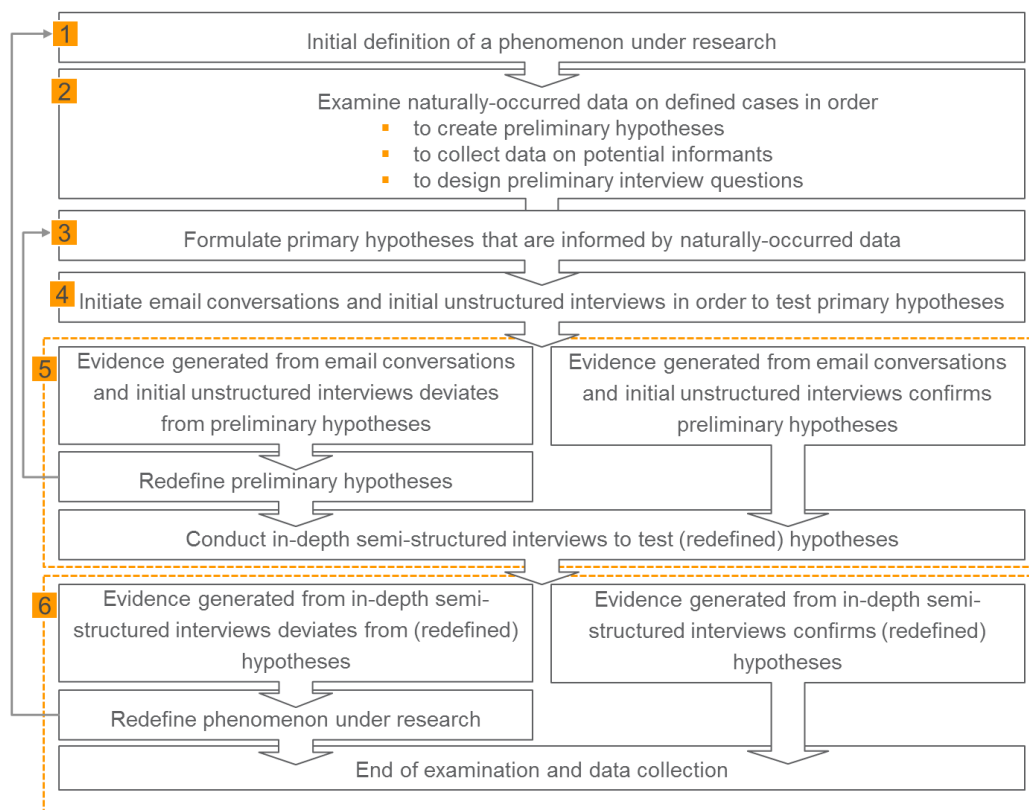


Figure 2: Aligning Data Collection Tools with the process of Analytical Induction

Data analysis uses meaning interpretation as a means of coding data to accomplish nuanced descriptions of the phenomenon under study. The original data is kept separate from the coded data in a locked space, to which only the researcher has access and no relation to the names of the interviewees is provided during data analysis.

References

- Ade, B., & Moormann, J. (2004). Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette. In: W. Achenbach, J. Moormann, H. Schober (Eds.), *Sourcing in der Bankwirtschaft* (pp. 153-174). Frankfurt am Main, Germany: Bankakademie-Verlag.
- Alt, R., Bernet, B., & Zerndt, T. (2009). *Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Beimborn, D. (2008). *Cooperative sourcing : simulation studies and empirical data on outsourcing coalitions in the banking industry*. Wiesbaden: Gabler.
- Beimborn, D., & König, W. (2005). Sourcing-Trends im KMU-Kreditgeschäft der deutschen Banken. In B. Kaib (Ed.), *Outsourcing in Banken* (pp. 185-209). Wiesbaden, Germany: Gabler.
- Bhaskar, R. (1989). *Reclaiming Reality: A Critical Induction to Contemporary Philosophy*. London, UK: Verso.
- Bhaskar, R. (1998). *The possibility of naturalism*. Hemel Hempstead, UK: Harvester Wheatsheaf.
- Bluhm, D.J., Harman, W. Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.
- Brogl, F.A. (2009). Aufsichtsrechtliche Dimension des Outsourcing - Entwicklung und Inhalt der regulatorischen Vorgaben. In: M. Berndt (Ed.), *Outsourcing in Kreditinstituten: Regulatorische*

- Vorgaben - erfolgreiche Umsetzung - effektive Prüfung (pp. 3-31). Heidelberg, Germany: Erich-Schmidt Verlag.
- Brogl, F.A. (2010). Die rechtlichen Leitlinien des Outsourcings- auch richtungsweisend für interne Prozessoptimierung. In: I. Hallberg-Fritz, I. Kipker (Eds.), Zukunft der Produktionsbank. Produktionsbank der Zukunft (1 ed., pp. 197-206). Wiesbaden: DG Verlag.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). Business research methods (3rd ed.). Cambridge, UK: Oxford University Press.
- Clark, A. (2008). Critical Realism. In L. M. Given (Ed.), The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods (pp. 168-171). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Ltd.
- Gewald, H., Wüllenweber, K., & Weitzel, T. (2006). The Influence of Perceived Risks on Banking Managers' Intention to Outsource Business Processes - A Study of the German Banking and Finance Industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, 7(2), 78-96.
- Grill, W., & Perczynski, H. (2011). *Wirtschaftslehre des Kreditwesens* (Vol. 45). Troisdorf, Germany: Bildungsverlag Eins GmbH.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). Pragmatism and Critical Realism - Transcending Descartes' Either/Or? *Understanding Management Research*. SAGE Publications Ltd. null: SAGE Publications Ltd.
- Lewis-Beck, M.S., Bryman, A., & Futing L.T. (2004). Critical Realism. *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Sage Publications, Inc: Sage Publications, Inc.
- Ormerod, R.J. (1997). The design of organisational intervention: choosing the approach. *Omega*, 25(4), 415-435.
- Theewen, E.M. (2007). Aufsichtsrechtliche Vorgaben. In K. Füser, E. M. Theewen, H. Tölle (Eds.), *Industrialisierung der Kreditprozesse* (pp. 3-17). Heidelberg, Germany: Finanz Colloquium.
- Wahrenburg, M., König, W., Beimborn, D., Franke, J., Gellrich, T., Hackethal, A., & Weitzel, T. (2005). *Kreditprozess-Management*. Frankfurt am Main, Germany: Norderstedt.
- Zmuda, P. (2006). *Outsourcing bei Banken : eine Analyse des strategischen Entscheidungsproblems*. Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Znaniecki, F. (1934). *The method of sociology*. New York: Farrar and Rinehart.

Candidate:	Sujenthini Saitta
Topic:	Impacts for B2B companies through the introduction of a new strategic pricing organization
Partner University:	Strathclyde Business School (SBS)
Supervisor:	Dr. Spiros Gounaris, Department of Marketing
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Kai Rommel
Start:	January 2014

Introduction

Price management is seen as a strong driver for gaining profitability. Having appropriate organizational structures in order to manage price decisions is increasingly important for firms (Frenzen et al., 2010). The key issue in the pricing decision process is the locus of pricing authority. The topic price management in combination with organizational changes has attracted interest in the Marketing Research. But it is noticeable that the current and pertinent literature is dealing with existing price management research particularly with contents about setting prices. Aspects of how organizations should organize their pricing authority within the marketing functions, has been neglected so far.

Furthermore the current academic literature shows so far little evidence about effective and efficient delegation of pricing authorities. The impacts of a new price organization on the business' profitability and employees' satisfaction are also neglected so far in the empirical research. The predominant contribution in the theory demonstrates a descriptive approach of this topic. They stated that existing literature about price management is not implementation-orientated. A review of the relevant literature shows that organizational dimensions and decision-making processes especially in process-orientated contributions were only examined insufficient. The literature shows surprisingly little about this issue and is resulting in a weakness in the current literature (Homburg, Jensen and Hahn, 2010). As there is a lack in the current literature about comparative research of how companies go about setting prices this thesis will make a contribution in marketing and will show important results about pricing authorities and organizational designs.

Especially missing feedback from the management through empirical studies is noticeable. Moreover there is missing data in the research area on business-to-business levels. According to Homburg, Jensen and Hahn (2010) no study has conducted an empirical test resulting in outcomes about the reorganization of pricing authorities between the sales and marketing functions. The rising question is who should hold the pricing authority and what are the consequences of a changing reorganizational pricing design (Dolan and Simon, 1996). There is very little empirical evidence available to shed light on the topic of collaboration between sales and marketing within organizations, although a number of writers have attempted to conceptualize the relationship.

Price Management is not only a part of the marketing-mix, it is rather seen as a whole process which is well defined and divided into Strategy, Analysis, Decision and Execution. In the Strategy phase the task is to define the goals and the positioning strategy and moreover to know the competitive advantage of one's company. The next phase contains the analysis of external and internal price relevant information such as those from the own company, customers and competitors. Then in the next phase 'Decision' it is coming up to the organization itself, the responsibilities and the organizational structure. This phase implies the price decision process and delegation of pricing authorities (Simon, Fassnacht, 2009). The last phase is about the Execution of prices into the market, price communication and especially monitoring and controlling the prices. The decision phase is the phase where the whole thesis will be grounded on. The two theoretical fields which will be discussed and analysed in

the thesis will be organisational dimensions such specification and centralization and intra-organisational decision-making-process such as Interdepartmental conflict between sales and marketing.

The first fundament of this thesis is Organizational Behaviour (OB). OB is a field of study devoted to understanding, explaining, and ultimately improving the attitudes and behaviours of individuals and groups in organizations. It is very interesting to observe that OB disciplines are part of Psychology, Sociology, Anthropology, Political Science and Economics (Kieser, Ebers 2006). Organizational behaviour can be divided into three categories: the view on individuals in organizations, groups in organization and organizational system. Individuals in organizations address characteristics, personality, emotions, values, attitudes, learning and motivation. Groups in organizations deal with communication, group-decision making, leadership, group structure, conflict, power and politics and work team. Organizational Systems is about organizational culture, HR policies, dimensions, organizational structure and design. Groups in organizations, especially interdepartmental conflicts between sales and marketing and the level of collaboration between sales and marketing build the second fundament of this thesis.

Research Objectives

- (1) To explore the effect of the Organizational Structure of Pricing-Decision making and the interdepartmental differences between sales and marketing among the degree of cooperation between sales and marketing.
- (2) To explore the effect of the degree of cooperation between sales and marketing among the company performance and the conditions determining the nature of the effect.
- (3) To explore the effects of the degree of cooperation between marketing and sales on different business units and the impacts for price management.

Next steps

The next step is to set up the first questionnaire for the upcoming interviews. In order to set up the interviews the author will first consider around 10 in-depth interviews to explore the preliminary validity of the Framework and to verify if I need all the variables in my framework and to consider alternative variable or even more. This is my next major step. This in turn requires an in-depth interview guide for the interviews. This in turn requires an in-depth interview guide for the interviews. The next steps in detail are:

1. Stakeholder Analysis

- Identify stakeholders from the company who will be involved. (Level 1 and Level 2)
- Identify what information is needed and from whom.
- List stakeholders to be interviewed. (Additional interviewees may be identified during data collection)

2. Instruments

- Develop an interview protocol (rules that guide the administration and implementation of the interviews) The following instructions for the interviewer should be included in the protocol:
 - What to say to interviewees when setting up the interview
 - What to say to interviewees when beginning the interview
 - What to say to interviewees in concluding the interview
 - What to do during the interview (Example: Take notes? Audiotape? Both?)
 - What to do following the interview (Example: Fill in notes? Check audiotape for clarity? Summarize key information for each? Submit written findings?)

- Develop an interview guide that lists the questions or issues to be explored during the interview and includes an informed consent form.
3. Data collection
- Set up interviews with stakeholders (be sure to explain the purpose of the interview, why the stakeholder has been chosen, and the expected duration of the interview).
 - Seek informed consent of the interviewee (written or documented oral). Re-explain the purpose of the interview, why the stakeholder has been chosen, expected duration of the interview, whether and how the information will be kept confidential, and the use of a note taker and/or tape recorder.
 - Summarize key data immediately following the interview.
 - Verify information given in interviews as necessary.

References

- Dolan, R.J., & Simon, H. (1996), *Power Pricing: How managing price transforms the bottom line*, New York: The Free Press.
- Frenzen, H., Hansen, A., Kraft, M., Mantrala, M., & Schmidt, S. (2010), Delegation of pricing authority to sales force: An Agency-Theoretic Perspective of its determinants and impact on performance, *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1).
- Homburg, C., Jensen, O., & Hahn, A. (2012), How to organize Pricing? Vertical Delegations and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, *Journal of Marketing*, Volume 76.
- Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.) (2006): *Organisationstheorien*, 6. erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Simon H., & Fassnacht M. (2009), *Preismanagement – Strategie, Analyse, Entscheidung und Umsetzung*, Gabler, Wiesbaden, p. 18–20.

Candidate:	René Schumann
Topic:	Detection and elimination of suppliers' illegal price collusions
Partner University:	University of Gloucestershire
Supervisor:	Dr. Paul J Hopkinson, Assistant Professor of Marketing at Heriot-Watt University Dubai and Director of MSc International Business programme
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Mario Büsch
Start:	April 2012

Introduction & Contextualization

Collusion is a problem because a principal's interests will inevitably be damaged when suppliers of the same products collude to keep prices at a competitive level above, or at marginal costs (Lazzarini, Claro & Mesquita, 2008). Hence, competition among suppliers is in the interest of the principal. The question is how to uphold competition and how to prevent collusion amongst suppliers. This thesis will confront the mainstream ways to prevent or hinder collusion with a new avenue that sees formation of social capital as the main preventive measure to collusion.

For the purpose of the proposed thesis, price collusion is defined as price agreements among suppliers of a comparable product in order to enforce a particular price level (Motta, 2004). There is no differentiation regarding the longevity or level of institutionalization of the agreement. Harmful price collusion is defined as a price agreement in which the costs exceed the net costs incurred by tackling the supplier collusion. Hence: price collusion is harmful to the overall benefit of a customer of colluding suppliers (Grossmann, 2004).

Obviously, collusion in the very meaning of the concept, as discussed by the neo-classical economics in Baumol and Blinder (1988), Cabral (2000), Marshall and Marx (2012), Varian (1987), Williamson (1985), describes a formal or informal agreement between competitors in the same industrial sector. The object of collusion is a particular product or service. According to Mundt (2013) collusion will mostly be found among suppliers of the same products or services across all industries. Disclosures of illegal price collusions in various industries confirm this.

Usually social capital is differentiated along the lines of tightness and distance (Ostrom & Ahn, 2009). This differentiation is at odds with the concept's original meaning, given to it by James S. Coleman: "Social capital, however, comes about through changes in the relations among persons. Just as physical capital and human capital facilitate productive activity, social capital does as well. For example, a group within which there is extensive trustworthiness and extensive trust is able to accomplish much more than a comparable group without that trustworthiness and trust" (Coleman, 1988: pp.100-101). Hence, the essence of social capital is building a trustworthy relationship (Poder, 2011). As such, trust between members of a network can work either way: it can enhance collusion or corruption as, e.g., Adler and Kwon (2000), Fafchamps and Minten (2002), Uribe (2012), or van Driel (2000) show. Accordingly, much has been written about the downside of social capital (Portes, 2011; Portes & Landolt, 1996), in what can be seen as the Pink Floydarian version of the dark side of social capital (Garginlo & Benassi, 1999; Uribe, 2012). As it appears, social capital is quite often the facilitator of collusion.

This, however, omits full consideration of the sociological aspect inherent to the original concept of social capital: trust. Accordingly, given trust: social capital if it is exclusive of the principal may result in collusion and it may dissolve collusion, once the principal is party to the social capital network. The present thesis will investigate the pre-emptive nature of social capital with respect to collusion. This

is affords considerable novelty as social capital is usually seen as the culprit, when collusion, or crime, occur (Lo, 2010), not the deterrent (the only exceptions are Bjarnskov (2003) and Hermann-Pillath (2000). Accordingly, the present thesis will add new insights and a new perspective to the study of collusion and its possible prevention.

Research Objectives

The research aims to identify the conditions that make a harmful supplier collusion more likely. It will review the literature for indicators to detect supplier collusion and for empirical evidence about the costs and benefits attached to countermeasures. A model based on the results will be established. The theoretical framework of social capital will be used to amend the model, based on the assumption that ongoing cooperation and equity in cooperative relationships may be the best method to prevent harmful supplier collusion. The model will be empirically tested. The thesis will not only contribute a state of the art toolset of indicators and countermeasures for preventing supplier collusion but also discuss the question whether tackling supplier collusion may be more costly than supplier collusion per se. It will also address the question whether building social capital is a better way to deal with supplier collusion than any preventive measure advanced so far - hence, add a sociological insight to an economic debate.

In summary, the research objectives are as follows:

- (1) To sample the typical conditions and variables for a supplier collusion and to gather the indicators that contribute to or prevent a supplier collusion.
- (2) To establish a model of conditions that advance (or prevent, or hinder) supplier collusion.
- (3) To assess the costs and benefits of measures recommended to prevent or hinder supplier collusion.

To analyze the effect of social capital on the probability of a supplier collusion within the framework of existing research (social capital is conceptualized as a moderator variable).

Research Method

The research is conducted in the tradition of critical rationalism. Hence it is deductive in nature and aims to establish hypotheses and to test these hypotheses in order to falsify (or confirm) the respective hypotheses (Popper, 2005). It will start with by scanning the literature for typical conditions that support, favour or hinder collusion probability and for variables that affect or indicate collusion. Results from this literature review will be used to establish a state-of-the-art-model of variables that affect collusion probability. Furthermore, costs and benefits of established measures to prevent collusion will be assessed. Then, theoretical reasoning and empirical results with respect to social capital and its impact on collusion will be used to expand the model. Hypotheses linking variables in the model to collusion probability will be derived for different scenarios. These different scenarios will be tested by means of quantitative research, using a factorial survey technique that establishes a quasi-experimental design (Shadish, Cook & Campbell, 2001).

This research deploys a quasi-experimental design enabled by the vignette-technique or factorial survey approach (Jasso, 2012; Rossi & Nock, 1982). The factorial survey approach provides the opportunity to vary conditions across respondents. Accordingly, it will be possible to confront respondents with different situations and different decisions that they will have to make with respect to whether they will (or will not) engage in collusion. Varying conditions will be modeled with respect to social capital indicators. Data will be collected using online survey techniques and analysis will be made using multivariate statistical methods. Comparing results for different vignettes will enable the

assessment of the effect of social capital on collusion probability. Data analysis will be performed with SPSS. Although, the benefits from using factorial design are apparent, they can be enumerated as follows: (1) a quasi-experimental design gives more reliability to the results; (2) varying conditions for different respondents allows for valid results even with small samples; (3) social capital is expected to deter collusion according to principal's involvement. Thus, it is advantageous, to include the principal in half of the sample as a party to social capital formation and to exclude the principal in the other half of the sample. Finally, (4) survey techniques and quantitative research methods are the means of choice for testing hypotheses about individual behavior, not just because observation requires many resources.

In brief, this thesis consists of the following steps: (1) review the literature with respect to typical conditions and interaction structure that prevent or favor collusion, (2) sample variables that affect collusion probability, (3) establish a model based on the results from the literature review, (4) add social capital to the model, (5) derive hypotheses about the impact of social capital on variables that affect collusion probability (social capital is seen as a moderator variable), (6) design an online survey and test hypotheses, (7) report the results of the survey and draw the appropriate conclusions. There will be no ethical issue that requires special attention in this research. Everything will be anonymous and all data will be confidential. Neither the organization's nor the participant's names will be mentioned in the research study.

Theory, Goal and Expected Outcome

This study will add a new perspective to existing research. So far, collusion has mainly been seen as an economic problem with the repercussions to the price mechanism explicated above. Furthermore, methods to prevent collusion have largely addressed the issue of asymmetric information. Putting social capital in the center of collusion prevention and stressing the interaction that is in the core of every collusion attempt, because it is people who collude and cheat other people well-known to them, is a unique and new approach. Furthermore, this research will assess costs and benefits attached to different methods to prevent collusion and provide a framework that allows to decide whether it is better to tackle collusion by traditional means or whether it is better to fight collusion by building social capital. Hence, this thesis will bring a sociological view to the explanation and prevention of collusion.

References (selection)

- Albano, L.G., & Spagnolo, G. (2010). Asymmetry and Collusion in Sequential Procurement: A 'Large Lot Last' Policy. *B.E. Journal of Theoretical Economics* 10(1): 1-18.
- Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation. Agent-Based Models of Competition and Cooperation*. Princeton: Princeton University Press.
- Chen, J., Chen, X., & Song, X. (2007). Comparison of the Group-buying and the Fixed Pricing Mechanism. *Decision Support Systems* 43(2): 445-459.
- Docker, E., Jorgensen, S., Van Long, N., & Sorger, G. (2000). *Differential Games in Economics and Management Science*. Cambridge: Cambridge University Press.

Candidate:	Jacqui Tracey
Topic:	Building Absorptive Capacity through Employee Diversity an Opportunity for Small to Medium Enterprises
Partner University:	Strathclyde Business School (SBS) Hunter Centre for Entrepreneurship (HCE)
Supervisor:	Dr. Katerina Nicolopoulou (HCE)
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Monika Burg
Start:	January 2014

Research Abstract

Drawing on the literature of Absorptive Capacity and Employee Diversity and its relevant theoretical aspects, this research intends to contribute to the fields of entrepreneurship and human resource management. Over the last twenty five years, research in the area of Absorptive Capacity has for the most part focused on developing knowledge through external inputs, this research flips the traditional approach to absorptive capacity as a conceptualisation of external inputs into an organisation, to instead, looking at how an organisation's internal resources in the form of employees with their own individual types of absorptive capacity, that can enhance the organisations knowledge leading to better performance. In doing this, it links together theories of absorptive capacity and employee diversity to provide a conceptual lens in which to construct an approach. This paper explores Zahra and George's (2002) four dimension (acquisition, assimilation, transformation and exploitation) concept of Absorptive Capacity and its social processes and integration mechanisms, from this examination this paper proposes, the development of a framework of analysis based upon Zahra and George's work, as a potentially useful way of looking at the issue of employee diversity and organisation knowledge growth and opportunity.

In taking this institution resource perspective of Zahra and George's (2002) work, it must be recognised that the value of institutional knowledge growth has long been identified, but research into the knowledge that can emanate from culturally diverse employees as global knowledge workers has thus far had limited development. For decades management and entrepreneurial researchers have referred to the importance of diverse views within organisations, citing the value of sharing, creating and absorbing new knowledge. Exploration of the area of employee diversity has continued to concentrate on diversity from a management and legislative/equality perspective, as though dealing with a problem, thus limiting the progress of real development, to recognise real opportunities through people assets.

As individuals, culturally diverse employees have through their own experiences, knowledge and skills, built their own individual absorptive capacity, and as such are a huge resource to the organisation, recognition of how beneficial this knowledge can be for an organisation is vital. The need to recognise 'knowledge diversity' rather than just referring to the business case can bring real understanding of the value and benefits of a diverse work force to an organisation. Through capitalising on the knowledge, qualifications and experiences of culturally diverse employees, small to medium companies within the tourism industry with limited resources can further develop their own Absorptive Capacity. This additional diverse knowledge, may spur innovation and intrapreneurial activities, which is vital in this highly competitive market. Whether companies are Tourism SMEs or large multinationals it is the globalised economies that are creating demand for global workers with diverse skills and knowledge.

Purpose and Objectives

This research aims to contribute to the theory of Absorptive Capacity and Employee Diversity, this should be significant in a sense that it will:

- Generate awareness within the tourism industry of the role of culturally diverse employees as global knowledge workers.
- Expand the theory of Absorptive Capacity, in particular at individual level
- Provide useful knowledge on factors that contribute to the successful adoption of routines and social integration mechanisms, which support the building of firm level ACAP
- Through highlighting the application of the ACAP concept within the tourism industry, to reveal any other findings which can contribute towards the successful innovative and intrapreneurial practices.

Methodologies

In the preliminary research, a range of top entrepreneurial and management journals were identified, 85 articles from the entrepreneurship stream of Small and Medium-Sized Enterprises (SME) and Diversity were deemed to be suitable for review (this search continues). The journals reviewed include the top six publications in the field of entrepreneurship and management these include; Entrepreneurship Theory and Practice, The Journal of Business Venturing, International Small Business Journal, Academy of Management Journal, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Journal of Small Business Management, etc.

Primary Research Methodology

Taking into account the nature of this study it will require observations of people's actions. This requires taking the paradigm positioning of Interpretivist, using an inductive approach. The research requires an ideographic inquiry, a view from the inside to investigate the social reality (Stahl et al., 2007). The method chosen to be employed in the primary research section is Ethnography, which is considered to be ideal when the researcher needs to get close to the subject matter. The range of methods employable in ethnography will reveal a rich source of data which will allow the opportunity to gain a deeper understanding of the participants (employee and managers), to identify their perceptions, beliefs and value system. The information gathered will focus on what is happening, regarding opportunity recognition, knowledge sharing and learning within the company. It will require periods of observation, interviews and the use of surveys.

Tentative pilot interviews with one of the companies located in the south east of Ireland were carried out at the end of June 2015. This pilot study consisted of two, one hour face to face semi-structured interviews with the General Manager of one of the hotels. This pilot study served a number of purposes, one being to develop an understanding of the views of the company regarding employee diversity and new knowledge development. Also to identify to what extent firms recognise culturally diverse employees as global knowledge workers and as such encourage employee innovation and intrapreneurship.

Research Questions

- How can culturally diverse employees as global knowledge workers use their knowledge to benefit the company?
- What is the relationship between individual Absorptive Capacity and organisational level Absorptive Capacity?

- What internal routines will allow for the identification and absorption of individual absorptive capacity, knowledge feeding into the development of intrapreneurial/entrepreneurial opportunities?
- What role can culturally diverse employees as global knowledge workers have in building the ACAP in Tourism Businesses?

Empirical Findings (Expected/Intended)

This research proposes to contribute to the divergent fields of Entrepreneurship and Human Resource Management. This nascent work seeks to contribute to the field of entrepreneurship thinking, unpacking the theories of, absorptive capacity and employee diversity. It furthermore contributes to the development of knowledge growth and recognition of culturally diverse employees as global knowledge workers within Tourism SMEs. The research proposes to unlock the mind-set that views people of cultural difference, as cheap labour or as a problem that needs to be contained, rather than an opportunity that is awaiting recognition.

The research proposes contribute to the long held research limitations regarding how the individual ACAP of employees influences the firm ACAP as noted by Hotho (2012). This lack of serious consideration in the development of entrepreneurship theory in tourism has resulted in a descriptive focus in research, limiting the contribution in knowledge (p8) (Li, 2008). This research proposes to contribute to entrepreneurship theory by unpack the Absorptive Capacity construct and its role within the Tourism sector, something Thomas and Woods (2014) note as a sector devoid of this type of research.

The argument for the development of knowledge versus the practicalities of sectorial needs is an argument that continues the role of culturally diverse employees as global knowledge workers in the development of this knowledge may result in changing how the sector is viewed. From another standpoint tourism policy has shown interest in the development of small business, but this is seen from two perspectives firstly a recognition that a large number of businesses within the sector are small businesses, noted by Thomas et al. (2011) as the economic life blood of the sector (p963) but also as (ibid) notes these small businesses are also lacking the drive to be innovative. This is despite the ongoing growing importance of this sector for economies not only in Ireland but all over the world.

Implications for future Research and Practitioners

The Tourism industry as a tradition have over the decades had high levels of employee diversity , many businesses have depended on this workforce to ensure high levels of service and firm productivity but it is the recognition that these workers can be a source for innovation, which is where practitioners and research are divided.

As a sector small to medium companies look towards global tourism businesses for ideas and innovation when the ideas or innovations can be located within their own institutions. This research intends to show practitioners that through the introduction of routines and processes including integration mechanisms firms can benefit from the knowledge which culturally diverse workers carry as their own ACAP.

As a field of study tourism has been devoid of theoretical development which explores the dynamics of tourism as a process of global economic and social change (Page & Connell, 2009, p8) this research proposes to work towards contributing to making changes which result in economic and social benefits for stakeholders within tourism SMEs.

References

- Hotho, J. J., Becker-Ritterspach, F. & Saka-Helmhout, A. (2012): Enriching absorptive capacity through social interaction. *British Journal of Management*, Vol 23, No.3, pp 383-401.
- Li, L. (2008): A review of entrepreneurship research published in hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*, Vol 29, pp 1013-1022.
- Page S., & Connell, J. (2009): *Tourism: a modern synthesis*. South-Western Cengage Learning.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P.M. (2007): *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*, Faculty & Research Working Paper. Fontainebleau, France, INSEAD.
- Thomas, R., Shaw, G., & Page S.J. (2011): Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, Vol 32, pp 963-976.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014): Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, Vol 45, pp 39-48.
- Zahra, S.A., & George, G. (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and, Extension. *Academy of Management Review*, Vol 27, No.2, pp 185-203.

VI Ausblick für 2016

Auch im Jahr 2015 wurde die Forschungskompetenz der ISM durch die Einstellung neuer Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer erweitert und die Forschungsinfrastruktur durch Personalstellen und Anreizstrukturen weiter ausgebaut. Durch diese zusätzlichen Kompetenzen und Ressourcen können die bestehenden Netzwerke zur Teilnahme an Verbundanträgen intensiviert und die Forschungsschwerpunkte weiter an der Forschungslandschaft ausgerichtet werden. Die seit 2013 bestehenden Promotionsprogramme mit internationalen Hochschulen haben sich etabliert und werden künftig weiter ausgebaut. Dadurch kann für die zunehmende Zahl an ISM-Absolventen mit Promotionsinteresse ein anspruchsvolles Angebot geschaffen werden und zugleich weitere Forschungsressourcen genutzt werden. Mit diesem Ausbau an personellen Ressourcen, thematischen Schwerpunkten und internationalen Forschungsk Kooperationen wird die 2013 begonnene Forschungsstrategie weiter umgesetzt.

Ein weiterer zentraler Forschungsbereich ist die 2014 begonnene Gründung von Instituten, mit denen in ausgewählten Forschungsschwerpunkten die Drittmittel- und Auftragsforschung intensiviert werden kann. Die für 2015 geplante Gründung des In-Instituts SCM@ISM für Supply Chain, Cluster and Mobility Management in Frankfurt/Main konnte wie geplant durchgeführt werden. Zusammen mit dem Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation können mit dieser Institutsstruktur bereits wichtige Forschungsbereiche abgedeckt werden, und eine Ausweitung dieser Struktur ist vorgesehen.

Zusätzlich werden drei schwerpunktmäßig psychologische Forschungsvorhaben ab 2016 und 2017 realisiert. Zum einen sollen im Rahmen eines Konsortiums die teambezogenen Prozesse und Mechanismen in einem interaktiven Design-Labor (Projekttitle: SeniorDesignLab) untersucht, evaluiert und in einer Weise gefördert werden, die die gemeinsame Entwicklung sowie Realisierung von kreativen sowie innovativen Produktideen sicherstellt. In diesem Setting werden Designer, Senioren und Unternehmen technische Lösungen für komplexe digitale Anforderungen entwerfen und prototypisch erproben. Das für die Ausschreibung Leitmarktwettbewerb CreateMediaNRW eingereichte Projektvorhaben +SeniorDesignLab (führende Antragsteller: Fraunhofer Institut Umsicht) ist bereits positiv bewertet und zur Förderung vorgeschlagen worden (Vollantrag wird Mitte Mai 2016 eingereicht).

Zum anderen werden vor dem Hintergrund der Untersuchung von psychischen Prozessen der Selbststeuerung weitere Tagebuchstudien mit den Schwerpunkten Führung, Motivation und psychisches Wohlbefinden durchgeführt. Zentrales Anliegen ist die Identifikation von Randbedingungen sowie vermittelnden Mechanismen der motivations- und gesundheitsförderlichen Effekte, aber auch der Beanspruchungswirksamkeit von Prozessen der Selbststeuerung bei der Arbeit. Kooperationspartner dieses Vorhabens sind Ronald Bledow (Singapore Management University), Wladislaw Rivkin und Klaus-Helmut Schmidt (Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund) sowie Kai Externbrink (Fachhochschule für Ökonomie und Management).

Schließlich werden Konzepte sowie Instrumente der kognitionsbasierten demenzpräventiven Diagnostik, der Förderung der motivationsförderlichen Führung in der Pflege sowie der Stressbewältigungsstrategien von Pflegekräften entwickelt, evaluiert und eingesetzt. Hintergrund sind die personellen Kapazitätsengpässe sowie die gestiegenen, durch den demographischen Wandel bedingten Anforderungen und Belastungen in Einrichtungen der stationären Seniorenpflege. Für dieses Vorhaben wurden bereits Förderanträge beim BMBF (Silqua) und beim Leitmarktwettbewerb Gesundheit NRW eingereicht sowie ein integratives Netzwerk von Praktikern und Forschern gebildet (Städtische

Seniorenheime Dortmund GmbH, preveo GmbH, Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund).

Für das kommende Jahr liegen die Forschungsschwerpunkte des In-Instituts SCM@ISM im Bereich der Smart Mobility sowie der fortgesetzten Untersuchung der Informationslogistik im Baumanagement (Building Information Modeling – BIM).

In Kooperation mit der Messe Frankfurt GmbH gilt es in der Studie Smart Mobility die zukünftigen, oft sensordatengetriebenen Trends der Mobilitätskette zu erforschen. Hierbei gilt es Fragen zu möglichen Bezahlungssystemen (Mobilitätsflatrate, Pay-As-You-Go), Kundenbindungsprogrammen sowie den Chancen einer auf den Benutzer personalisierten Fahrt (Entertainment, Einblendung von Informationen) zu beantworten. Werden etablierte Autohersteller den neuen Markteintritten von Technologieunternehmen wie Google oder Elektromobilitätsanbietern wie Tesla oder Faraday Future standhalten können? Bleibt das Auto weiterhin das Statussymbol Nummer eins der Deutschen oder wird es durch die Share Economy und autonomen Fahren zu einem simplen Mobilitätsobjekt degradiert? Und wie wird sich unser herkömmlicher Modal-Split hin zu einem digitalen Modal-Split verändern?

Verkehrsminister Dobrindt läutete die Offensive zur Digitalisierung der Baubranche ein. So soll nach einer Pilotphase ab 2017 ab 2020 bei allen neu zu planenden Projekten des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur der Einsatz von BIM-Software verpflichtend werden. Um den kompletten Lebenszyklus eines Bauprojektes digital zu erfassen werden hierbei alle Daten zur Bauplanung, Bauausführung sowie Bewirtschaftung und Folgenutzung zentral gespeichert und den Beteiligten (Architekten, Ingenieuren, Bauausführenden Unternehmen, Haustechnik, ...) in der richtigen Detailtiefe in Echtzeit zur Verfügung gestellt. Um den BIM Ansatz konsequent umzusetzen ist eine datengetriebene Informationslogistik, also der zur Verfügung stellen der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Detaillierungstiefe für den richtigen Entscheider von Nöten. In der Studie gilt es aufzuweisen, welche Datenquellen während der Planungs-, Bau-, Betriebs-, sowie Rückbauphase Daten erzeugen und wer diese Informationen in welcher aufbereiten Detailtiefe benötigt. Durch diese zentrale Datenplattform bietet sich sowohl eine Omniscienz des Bauobjektlebenszyklus, als auch die Möglichkeit für erste Ansätze für ein Frühwarnsystem und den damit verbundenen, proaktiven Eingriffen auf das Instandhaltungsmanagement.

VII Forschungsrelevante Leistungen der ISM Professorinnen und Professoren

a Forschungsprofile

Hier sind die forschungsrelevanten Profile der angestellten Professorenschaft stichpunktartig und in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt. Forschungsprojekte, Veröffentlichungen und weitere Aktivitäten finden sich mit einer Zuordnung zur jeweiligen Person in den nachfolgenden Unterkapiteln.

Dr. Austermann, Frauke



Funktion zusätzlich zur Professur:

Campusleitung ISM Köln

Forschungsschwerpunkte:

Internationale Beziehungen (insb. EU-China), Interkulturelles Management, Internationale Arbeitsbeziehungen (insb. Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt)

Prof. Dr. Bender, Frauke



Forschungsschwerpunkte:

Marketing; Markenführung; Konsumentenverhalten; Kommunikationspolitik; Dienstleistungsmarketing insb., Immobilienmarketing

Prof. Dr. Benz, Michael



Forschungsschwerpunkte:

Logistik, Supply Chain Management, Transport, Business Intelligence, Data Warehousing, Big Data, Industry 4.0, Strategy, Processes, Ecology, CRM, Marketing

Prof. Dr. Beyerhaus, Christiane



Forschungsschwerpunkte:

Marketing und Handel; Konsumentenverhalten; Luxury Management; Fashion Management

Prof. Dr. Böckenholt, Ingo

Funktion zusätzlich zur Professur:
Präsident der ISM, Geschäftsführer ISM

Forschungsschwerpunkte:
Controlling; Logistik und SCM

Prof. Dr. Bolin, Manfred

Forschungsschwerpunkte:
Buchführung, Rechnungslegung, Steuern, Abschlussprüfung, Corporate Governance, Financial Accounting, Financial Reporting, Taxation, Auditing

Prof. Dr. Brandt, Jens

Forschungsschwerpunkte:
Stress & Burnout; Teameffektivität; Evaluation von PE/OE-Maßnahmen

Prof. Dr. Brickau, Ralf A.

Forschungsschwerpunkte:
Strategisches Management und Marketing, Operatives Marketing, Vertriebs-Management, CRM, Marketing-Controlling, Marktforschung, IT und Management, Vertrauens-Management, Value Selling und Pricing

Prof. Dr. Burg, Monika**Forschungsschwerpunkte:**

HR, Organisationslehre, Leadership, Changemanagement

Prof. Dr. Büsch, Mario**Forschungsschwerpunkte:**

Procurement, Strategic Sourcing, Project Management, Manufacturing & Operations Management, Supply Chain Management

Prof. Dr. Christoph, Cathrin**Forschungsschwerpunkte:**

Integrierte Unternehmenskommunikation, Public Relations, Unternehmenstexte, Medienarbeit

Prof. Dr. Diestel, Stefan**Forschungsschwerpunkte:**

- 1). Arbeitspsychologie: Burnout, Stress und protektive Ressourcen
- 2). Selbst- und Emotionskontrollanforderungen bei der Arbeit
- 3). Potentialdiagnostik
- 4). Statistische Methodenlehre (Schwerpunkt in komplexen Analysemethoden: Strukturgleichungsmodelle, hierarchisch lineare Modellierung)
- 5). Führungskräfteentwicklung (Schwerpunkt: ethische Führung/Servant Leadership)
- 6). Altersheterogenität in Arbeitsgruppen: Rolle von Wertschätzung, Stereotypen und Teamklima

Prof. Dr. Fahling, Ernst**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Campusleitung ISM Frankfurt

Forschungsschwerpunkte:

Finanzen, Banken, Treasury, Economics

Dr. Finken, Silke**Forschungsschwerpunkte:**

International Management, Innovation Management, Strategic Management, Consulting, Risk Management, Financial Services, Finance

Prof. Dr. Förster, Heinrich**Forschungsschwerpunkte:**

Corporate Finance; Bewertung

Prof. Dr. Fontanari, Martin**Forschungsschwerpunkte:**

Lehre: Tourismus- und Eventwirtschaft; Tourismuspolitik; Tourismusmarketing; Destinationsmanagement; Destinationsmarketing; Unternehmensführung; strategisches Management; Organisation; Marketing, Kommunikation (Corporate Communication); Moderationstechnik; Präsentationstechnik; wissenschaftliches Arbeiten; Selbstorganisation & Zeitmanagement; operatives Management und Kapazitätsplanung im Tourismus; Dienstleistungsmanagement; Internationalisierungsstrategien;
Forschung: Kooperationsforschung; Krisenmanagement

Prof. Dr. Friedrich, Silke**Forschungsschwerpunkte:**

Volkswirtschaftslehre, Politische Ökonomie, Außenwirtschaft

Prof. Dr. Friesendorf, Cordelia**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Campusleitung ISM Hamburg

Forschungsschwerpunkte:

Mikroökonomie, Makroökonomie, International Management, Finanzmanagement, Kapitalmärkte, Finanzmärkte, Finanzplanung, Risiko Management, Investitionen, Strategy of the International Enterprise, Analysing Business Performance, Project Management

Prof. Dr. Frohne, Julia**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Akademische Direktorin des Kienbaum Institut @ ISM

Forschungsschwerpunkte:

Strategisches Marketing- und Kommunikationsmanagement, Werbegestaltung, Sponsoring, Event- und Städtemarketing, Zielgruppen- und Konsumentenverhaltensforschung, Personalentwicklung und Leadership.

Prof. Dr. Gericke, Jens**Forschungsschwerpunkte:**

Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Logistik, Supply Chain Management, Outsourcing, Prozess-Management, Mittelstand

Prof. Dr. Giezek, Bernd**Forschungsschwerpunkte:**

Monetary Unit Sampling, Ökonomische Bildung von Jugendlichen, Statistik und Sport

Prof. Dr. Gran, Andreas**Forschungsschwerpunkte:**

Wirtschaftsprivatrecht, Transport und Logistik

Prof. Dr. Haberstock, Philipp**Forschungsschwerpunkte:**

Strategisches Management, Finanzen und M&A, Kostenrechnung und Controlling, Innovationsmanagement

**Prof. Dr. Hoffmann,
M. Karsten**



Forschungsschwerpunkte:

Rechnungslegung und Controlling, Steuerrecht, Unternehmensbewertung, Investition und Finanzierung

Dr. Horn, Carmen



Forschungsschwerpunkte:

Marketing, Markenmanagement, Marktforschung, Luxusgütermanagement, Fashionmanagement

Prof. Dr. Jockel, Otto



Forschungsschwerpunkte:

Third Party Logistics Supply Chain Management

Prof. Dr. Joisten, Nicole



Forschungsschwerpunkte:

Sportpsychologie, Klinische Psychologie (im Arbeitsleben), Kognitive Psychologie, Rollenmodelle

**Mag. oec., jur., MBA-GM,
MBA-PPM, MBL-HSG (LLM),
PhD. Scholar in Strategy &
Cybernetics Kamran, Qeis**



Kemmer, Karsten



Prof. Dr. Klein, Oliver



Dr. Kersting, Friedrich-Wilhelm



Forschungsschwerpunkte:

General Management; Strategic Management, Operations Research, Cybernetics & System Sciences, Bionics, Inter-cultural Management, Model Based Management, Marketing Science (Marketing Theory & Service Dominant Logic (SDL), Digital Marketing, International Marketing, Strategic Marketing), Intellectual Property Law in Digital Age, Anti-Trust Law & Project & Process Management

Forschungsschwerpunkte:

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Forschungsschwerpunkte:

Nationales und internationales Steuerrecht, Steuerplanung

Forschungsschwerpunkte:

Corporate Finance, Portfolio Management, M&A, Venture Capital, Private Equity, Behavioral Finance, Banking, Wealth Management, Wirtschaftspolitik

Prof. Dr. Levasier, Maximilian**Forschungsschwerpunkte:**

Finance, Immobilien, Steuern, Asset-Allocation, Entrepreneurship

**Prof. Dr. Lütke Entrup,
Matthias****Forschungsschwerpunkte:**

Operations Management in der Konsumgüterindustrie (Einkauf, Produktion, Logistik, Supply Chain Management)

Prof. Dr. Marten, Eckhard**Forschungsschwerpunkte:**

Unternehmenskommunikation; Public Relations; Interne Kommunikation; Global Communications; Investor Relations

Prof. Dr. Mehn, Audrey**Forschungsschwerpunkte:**

Fashion Management, Global brand Management, Luxury Management, Sales Management, Kaufverhalten, Konsumentenforschung, Wettbewerbsanalysen, Expansion, Business Development, E-Tailing, Luxury Retail, Luxury Real Estate Management, internationales Retail und Wholesale Management

Prof. Dr. Meitner, Matthias**Forschungsschwerpunkte:**

Finance, Accounting, Unternehmensbewertung

Prof. Dr. Merkwitz, Ricarda**Forschungsschwerpunkte:**

Interkulturelle Kommunikation, HR, Eventmanagement

Prof. Dr. Michel, Alex**Forschungsschwerpunkte:**

International Management, Einkauf, Supply Chain Management, Leadership, Controlling

Prof. Dr. Mühlbäck, Klaus**Forschungsschwerpunkte:**

Strategisches Marketing Management, Markenmanagement, internationales Marketing, interkulturelles Marketing, internationales Management, interkulturelles Management, Konsumentenpsychologie

Prof. Dr. Ohlwein, Martin**Forschungsschwerpunkte:**

Marketing, Business Intelligence, Strategisches Management, Businessplanung, Marketingcontrolling, Behavioral Economics

Prof. Dr. Pauen, Werner**Forschungsschwerpunkte:**

Immobilienwirtschaft, Grundstücks- und Immobilienbewertung, Controlling & Finance, Hotelmanagement

Prof. Dr. Peter, Moritz**Forschungsschwerpunkte:**

International Management; Supply Chain Management; Procurement; Operations Management; General Management

Prof. Dr. Petzold, Matthias**Forschungsschwerpunkte:**

Marketing / Unternehmensführung, Marktforschung, strategisches Management, Workshops

Dr. Pham, Tu-Lam**Forschungsschwerpunkte:**

E-Commerce, Online Marketing, Marketing, Social Media, Entrepreneurship, Innovation

Prof. Dr. Rademacher, Ute**Forschungsschwerpunkte:**

Wirtschaftspsychologie, Psychologische Markenführung, Employer Branding

Dr. Rathgeber, Philipp**Forschungsschwerpunkte:**

Luxury & Fashion Management, Brand Management, International Marketing, Entrepreneurship

Prof. Dr. Rathnow, Peter**Forschungsschwerpunkte:**

Strategisches und Internationales Management, Mergers & Acquisitions, Controlling, Strategisches Price Management

Prof. Dr. Rommel, Kai**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Vizepräsident Forschung

Forschungsschwerpunkte:

Lehre Volkswirtschaftslehre, Umwelt- und Ressourcenökonomie, Energiewirtschaft, Grundlagen Ökonometrie
Forschung: Umwelt- und Ressourcenökonomie, Energiewirtschaft, Marktregulierung, Konsumentenverhaltensforschung (Choice Experimente)

Prof. Dr. Ruess, Peter**Forschungsschwerpunkte:**

Bürgerliches Recht, insb. Gewerblicher Rechtsschutz (Markenrecht, Wettbewerbsrecht), Vertragsgestaltung, Lizenzrecht

Prof. Dr. Samunderu, Eyden**Forschungsschwerpunkte:**

Air Transport and strategic Networks, multimarket contact, static and dynamic price optimization, Revenue management, strategic Group theory

Prof. Dr. Schabbing, Bernd**Forschungsschwerpunkte:**

Effekte von Kulturtourismus für das Städtemarketing, Bedeutung und Nutzung von Festivals für den Tourismus, Beziehung von Tourismus und Terrorismus

Dr. Schafmann, Ernestine**Forschungsschwerpunkte:**

Human Resource Management Digitalisierung Projekt und Change Management

Prof. Dr. Schimansky, Alexander**Forschungsschwerpunkte:**

Analyse, Bewertung und Management von Marken, emotionale Werbewirkung, kreative Werbegestaltung, kommunikative Positionierung von Luxusmarken, Brand Relationship, Quality und Management von Kundenbindung

Prof. Dr. Schlesinger, Dieter M.**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Vizepräsident Lehre

Forschungsschwerpunkte:

Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Umwelt- und Gesundheitsökonomie: v. a. Strahlenschutz, Klimaschutz und Energiewirtschaft, Ressourcenmanagement: v. a. Bergbau, Abfallwirtschaft und Sekundärrohstoffe, Internationale Wirtschaft: v. a. Auslandmarkterschließung und -bearbeitung, Markt- und Standortforschung: v. a. Kommunalmarketing, Destinationsmanagement und Immobilienwirtschaft

Prof. Dr. Schmitt, Michael Georg**Forschungsschwerpunkte:**

Finance, Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Dr. Siegfried, Patrick**Forschungsschwerpunkte:**

Strategische Unternehmensplanung, Strategisches Controlling, Entrepreneurship, Service Engineering

Prof. Dr. Simmert, Diethard B.**Forschungsschwerpunkte:**

Corporate Finance, Finanzmanagement (national, international), Mergers & Acquisitions, Kapitalmarkt, Mittelstand, Banken und Versicherungen

Prof. Dr. Simon, Marcus**Forschungsschwerpunkte:**

Unternehmenskommunikation, Markt- und Werbekommunikation, E-Commerce

Prof. Dr. Trams, Kai**Forschungsschwerpunkte:**

Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Insolvenzrecht und Restrukturierung, Internationales Recht

Prof. Dr. Ugur, Lauren**Forschungsschwerpunkte:**

Tourismus und Eventmanagement, Interkulturelles Management, Tourismusmarketing, besonders Städtemarketing, Businessplanung, Marktforschung, Komplexitätstheorien für integrierte Planungsprozessen

Prof. Dr. Vastag, Alex**Forschungsschwerpunkte:**

Logistik, Supply Chain Management, Erforschung der Mobilitätsbedürfnisse von differenzierten Kundengruppen in urbanen Räumen sowie der unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von E-Fahrzeugen im Personen- und Wirtschaftsverkehr

Dr. Walter, Götz**Forschungsschwerpunkte:**

Psychologie; Empirische Methodenlehre; Consulting; Energiewirtschaftliche Fragestellungen (insbesondere gesellschaftliche Akzeptanz der Energiewende); Change Management / organisatorische Veränderungen; Markt- und Werbepsychologie

Prof. Dr. Walter, Stefan**Forschungsschwerpunkte:**

Supply Chain Management (SCM): Logistik- und Prozessstrategien; Trends und Strategien in der Logistik; Internationale Logistiksysteme – Logistik für Entwicklungsländer

Cluster: Identifikation geeigneter Erfolgsfaktoren und Bewertung von Logistikregionen; Clusteranalysen für Entwicklungs- und Schwellenländer; Entwicklung von Roadmaps zur Weiterentwicklung von Regionen

Mobilität: Smart Mobility and Cities; Intelligente Vernetzung der Verkehrsträger; Digitalisierung und deren Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten

Prof. Dr. Weber, Ulrike**Forschungsschwerpunkte:**

International Management, Organization, Leadership, Diversity, Strategic Human Resources, Motivation, Projektmanagement, Work-Life Balance, Employer Value Proposition/Branding, Gender, Intercultural, Change Management, SMEs, Coaching, Organisationsentwicklung, Learning & Development

Prof. Dr. Westermann, Arne**Forschungsschwerpunkte:**

Kommunikationsmanagement, Marketing Strategische Kommunikation und Online-Kommunikation

Prof. Dr. Zeppenfeld, Meiko



Forschungsschwerpunkte:

Privatrecht; Allgemeines Wirtschaftsrecht; Gesellschaftsrecht; Unternehmenstransaktionen; Restrukturierung und Insolvenz, Internationales Wirtschaftsrecht

b Laufende Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM

Prof. Dr. Böckenholt, I., Prof. Dr. Frohne, J., Prof. Dr. Westermann, A.: Fokusgruppen / Marketing- und Kommunikationsstrategie für Lambertz Start des Projektes: 2014; Laufzeit: 09/2014-08/2015.

Prof. Dr. Friedrich, S.: Wie real ist politische Unsicherheit? Der Effekt von Wahlen auf Unternehmensentscheidungen. Start des Projektes: 2013; Laufzeit: 5 Jahre, Projektleitung: Silke Friedrich, Christa Hainz, Institut: Ifo Institut, München

Prof. Dr. Gutowski, A.: Science, Technology, Industrial and Innovation Policy (STIIP) in Tunisia. Start des Projektes: 2014; Laufzeit: offen, Projektleitung: Prof. Dr. Karl Wohlmuth, Universität Bremen, FB Wirtschaftswissenschaften, Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management (IWIM), Research Group on African Development Perspectives.

Prof. Dr. Rommel, K., Prof. Dr. Schabbing, B., Prof. Dr. Schlesinger, D. M., Prof. Dr. Vastag, A.: FH Struktur: Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität. Interdisziplinäres Projekt in den Bereichen Energie, Verkehr, Handel, gefördert vom MIWF in NRW. Start des Projektes: 2013; Laufzeit: 4 Jahre. Projektleitung: ISM, Prof. Dr. Rommel.

Prof. Dr. Rommel, K.: InnovationCity Ruhr – Modellstadt Bottrop. Begleitforschung des Wuppertal Instituts Klima, Umwelt, Energie (WI). Gefördert vom MIWF in NRW, Start des Projektes: 2010, Laufzeit: 5 Jahre, Projektleitung: WI.

c Aktuelle Publikationsliste

Die Veröffentlichungen der ISM-Professorinnen und Professoren beziehen sich auf den Zeitraum von Januar bis Dezember 2015. Die Publikationsliste ist nach den Autorennamen alphabetisch sortiert und beinhaltet Monographien, Beiträge in Zeitschriften sowie in Sammelwerken.

Austermann, F. (2015): Representing the EU in China: European Bilateral Diplomacy in a Competitive Diplomatic Environment. In: David Spence und Jozef Bátora (Hg.): The European External Action Service. European Diplomacy Post-Westphalia. Basingstoke: Palgrave Macmillan (The European Union in International Affairs), 288–305.

Austermann, F. (2015): The European External Action Service and its Delegations. A diplomatic service of different speeds. In: *Global Affairs* 1 (1), 51–57.

- Beyerhaus, C.; Gädeke-Borek, R. (2015):** Sales Management im Luxussegment. Die Rolle des Sales Managers in Luxusgüterunternehmen. Hg. v. OdWW. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.odww.de/index.php?navID=100&uid=654>.
- Beyerhaus, C.; Gockeln, L. (2015):** Fashion Marketing: Theoretical Analysis and successful practical applications. Hg. v. OdWW. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.odww.de/index.php?navID=100&uid=653>.
- Böckenholt, I.; Frohne, J.; Eikenbusch, J.; Belch, T. (2015):** (2015): Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y [peer reviewed]. In: ISM Research Journal 2, (2015) 1, 57-79.
- Christoph, C.; Schach, A. (2015):** Compliance in der Unternehmenskommunikation. Strategie, Umsetzung und Auswirkungen. Wiesbaden Germany: Springer Science and Business Media (Essentials).
- Christoph, C.; Sander, U.; Kolb, B.; Emmert, M. (2015):** Verständlichkeit der Texte von Qualitätsvergleichen zu Krankenhausleistungen. In: Gesundheitswesen.
- Christoph, C.; Szyszka, P. (2015):** Medienarbeit (Presse-/Medienarbeit). In: Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter / Bentele, Günther: Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer VS. 795-815
- Diestel, S.; Rivkin, W.; Schmidt, K.-H. (2015):** Psychological detachment. A moderator in the relationship of self-control demands and job strain. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (2015) 3, 376–388.
- Diestel, S.; Rivkin, W.; Schmidt, K.-H. (2015):** Sleep quality and self-control capacity as protective resources in the daily emotional labor process. Results from two diary studies. In: *Journal of Applied Psychology* 100 (2015) 3, 809–827.
- Diestel, S.; Schmidt, K. (2015):** Self-Control Demands. In: *Journal of Personnel Psychology* 14 (2015), 1, 49-60.
- Diestel, S.; Küper, K.; Rivkin, W.; Schmidt, K.-H. et al. (2015):** Innovationskraft altersgemischter Belegschaften steigern – Eine ganzheitliche Intervention. In: Jeschke; Richert; Hees; Jooß (Hrsg.): Exploring Demographics. Wiesbaden (2015) 463–475.
- Diestel, S.; Schmidt, K.-H. (2015):** The protective role of selection, optimization and compensation in coping with self-control demands at work. In: ISM Research Journal 2 (2015) 1, 37–55.
- Friedrich, S. (2015):** Measuring Migrant Integration Policies. In: CESifo DICE Report (2015) 3, 65–67.
- Frohne, J.; Norwidat-Altmann, B. Scheytt, O. (2015):** Kultursponsoring Leitfaden für kreative Allianzen. Wiesbaden : Springer VS. (Kunst- und Kulturmanagement).
- Gran, A. (2015):** Abgrenzung zwischen Fracht- und Chartervertrag. Anmerkung zu OLG Nürnberg, Urteil vom 14.04.2015, 3 U 1573/14. Anmerkung 3. In: *juris PraxisReport Transport- und Speditionsrecht* (2015) 5.
- Gran, A. (2015):** Die Rechtsprechung zum Transportrecht im Jahr 2014. In: *Neue Juristische Wochenschrift*, (2015) 14, 995-998
- Haberstock, P. (2015):** Venture Capital für Einsteiger. In: *Institutional Money* (2015) 4, 184–190.

- Haberstock, P.; Pels-Leusden, M.; Lohrer, S. (2015):** Unternehmenskäufe erfolgreich abschließen - dank Deal Mediation. In: *Die Wirtschaftsmediation* (2015) 3, 14–17.
- Haberstock, P.; Finken, S. (2015):** Innovationsmanagement. In: *WISU* (2015) 8/9, 915–921.
- Lütke Entrup, M.; Höveler, B. (2015):** Procurement-Performance-Benchmarking-Studie: Eigene Performance objektiv bewerten. In: *Beschaffung aktuell* (2015) 10, 28–29.
- Lütke Entrup, M.; Goetjes, D. (2015):** SCM als Hebel zum Erfolg: Die organisatorische Verankerung des Supply Chain Managements im Unternehmen. In: *Lebensmittelzeitung* (2015) 21, 58.
- Lütke Entrup, M.; Höveler, B.; Bürger, F. (2015):** WCM im Einkauf: Maßnahmen zur Liquiditätssteigerung im Rahmen von Einkaufsprojekten effizient umsetzen. In: *KSI Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung* (2015) 6, 263–271.
- Lütke Entrup, M.; Höveler, B.; Bürger, F. (2015):** Working Capital Management im Einkauf. Maßnahmen zur Liquiditätssteigerung im Rahmen von Einkaufsprojekten effizient umsetzen. In: *Krisen-, Sanierungs- und Insolventsberatung* 11 (2015) 264-271.
- Hoffmann, M. (2015) :** Fristen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der handelsrechtlichen Rechnungslegung auf Ebene des Einzelabschlusses. In: Harald Schlüter, Marius C. Langenhorst und Karsten Hoffmann (Hg.): *Mittelstandsjahrbuch Accounting Taxation & Law 2015/16. Aktuelle Fragestellungen aus Bilanz-, Steuer- und Wirtschaftsrecht für mittelständische Unternehmen.* Münster (MV-Wissenschaft), 55–70.
- Hoffmann, K. (Hg.) (2015):** *Mittelstandsjahrbuch Accounting Taxation & Law 2015/16. Aktuelle Fragestellungen aus Bilanz-, Steuer- und Wirtschaftsrecht für mittelständische Unternehmen.* Münster (MV-Wissenschaft)
- Marten, E. (2015):** Das Schweiger der Sprecher - Zum Autismus in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Medien. Online verfügbar unter www.pressesprecher.com.
- Marten, E.; Weller, R. (2015):** Kann ein Versicherungsunternehmen zur Lovemark werden?: Eine empirische Untersuchung zu den Potentialen einer Versicherungsmarke. In: *Zeitschrift für das Versicherungswesen* (2015) 10, 315–318.
- Meitner, M. (2015):** Die Vorhersage von Investitionsauszahlungen in der Unternehmensbewertungspraxis. In: *Bewertungspraktiker* (2015) 4, S. 138–145.
- Mühlbäck, K.; Hendriks, T. (2015):** The societal acceptance of private electro mobility in Germany and its perception by consumers: An empirical analysis of the status quo and the medium-term future expectations. In: Franke, J., Institute for Factory Automation and Production Systems(Hrsg.): *Electric Drives Production Conference; Erlangen-Nürnberg, (Electric Drives Production Conference; 1/2015), S. 350 – 358.*
- Niggemann, B.; Simmert, D. (2015):** Franken-Aufwertung: Schweizer greifen nach deutschen Produktionsfirmen. In: *Creditrefrom-magazin, o. S.*
- Niggemann, B.; Simmert, D. (2015):** Vermögensverwalter systematisch auswählen: Beratungsbedarf nach Unternehmensübergabe. In: *NWB Betriebswirtschaftliche Beratung* (2015) 8, 237–240.
- Niggemann, K.; Simmert, D.; (2015):** Finanzierungsentscheidungen: Nicht nur die Kosten spielen eine Rolle: Diese Kriterien sollten Ihre Mandanten berücksichtigen. In: *NWB Betriebswirtschaftliche Beratung* (5), S. 151–155.

- Niggemann, K.; Simmert, D. (2015):** Gestaltungsalternativen bei der Unternehmensnachfolge: Familieninterne Lösung nicht immer geeignet.. In: *NWB Betriebswirtschaftliche Beratung* (2015) 3, 88 ff.
- Nowak, A.; Fahling, E. (2015):** The influence of R&D intensity on the performance and application of fundamental and relative equity valuation methods, Part 1 [peer reviewed]. In: *ISM Research Journal* 2 (2015) 1, 19-35.
- Ohlwein, M. (2015):** Die Prüfung der globalen Güte eines Kausalmodells auf Stabilität mit Hilfe eines nichtparametrischen Bootstrap-Algorithmus. Münster (ISM Workingpaper, No. 2).
- Patzelt, H.; Breugst, N.; Rathgeber, P. (2015):** How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. In: *Journal of Business Venturing* (2015) 1, 66–94.
- Rademacher, U. (2015):** Gefährlich engagiert. In: *Personalmagazin* (2015) 10, 24–27.
- Rathnow, P. (2015):** Outsourcing: Viel mehr als „run my mess for less“: Vier Schritte zum erfolgreichen Outsourcing. In: *Controller Magazin* (2015) 2, 66–71.
- Rivkin, W.; Diestel, S.; Schmidt, K.-H. (2015):** Psychological detachment. A moderator in the relationship of self-control demands and job strain. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (2015) 3, 376–388.
- Ruess, P. (2015):** Alles Quark? Gedanken zu "Monsterbacke II". In: *WRP - Wettbewerb in Recht und Praxis* (2015) 5, 559–561.
- Ruess, P. (2015):** Haribo macht Lindt nicht froh - gleichen sich die Bärchen so? In: *Der Betriebsberater* (2015) 47, 2819–2821.
- Ruess, P.; Landscheidt, F. (2015):** Rechtliche Fallstricke beim Mitmachmarketing. In: *transfer - Werbeforschung und Praxis* 61 (2015) 4, 40–45.
- Sauermann, M. (2015):** Bedarfsmarktkonzept und SSNIP-Test in der Fusionskontrolle. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiST* (2015) 12, 700–702.
- Sauermann, M. (2015):** Beihilfenkontrolle in der Bankenunion. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen* 68 (2015) 21, 1055–1059.
- Sauermann, M. (2015):** Quantitative Methoden der Fusionskontrolle. In: *Der Betriebswirt* (2015) 3, 29–32.
- Schabbing, B. (2015):** Stadtmarketing 3.0: zielgruppenbezogene, konsistente und authentische Stadtmarken sind die Herausforderung des 21. Jahrhunderts. In: Ingo Böckenholt (Hg.): *ISM Research Journal* 2 (2015) 1, 81-98.
- Schabbing, B.; Steffen, A. (2015):** Emotionalisierung von (Marketing)Events: Möglichkeiten und Grenzen der Wirkung, Funktionalität und Auswahl von Musik. In: C. Zanger (Hg.): *Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Wiesbaden, 103–134.
- Siegfried, P. (2015):** Das strategische Controlling in der Anwendung für KMUs. Lohmar.
- Siegfried, P. (2015):** Strategische Unternehmensplanung in jungen KMU. Problemfelder und Lösungsansätze. In: *EBOOK PACKAGE Economics 2015*.
- Siegfried, P. (2015):** Das strategische Controlling in der Anwendung für KMUs. Lohmar.
- Siegfried, P. (2015):** Trendentwicklung und strategische Ausrichtung von KMUs. Lohmar.

- Siegfried, P. (2015):** Die Unternehmenserfolgskriterien und deren kausale Zusammenhänge. In: Zeitschrift Ideen- und Innovationsmanagement, (2015) 04, 131–137.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** 11 Fallstudien von Handelsunternehmen. Akademische Verlagsgemeinschaft München. München (Krisen- und Insolvenzmanagement, / Patrick Siegfried ; Bd. 1).
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** 13 Fallstudien aus der Industrie. Akademische Verlagsgemeinschaft München. München: AVMpress (Krisen- und Insolvenzmanagement, / Patrick Siegfried ; Bd. 2).
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** Business ethics, sustainability and CSR. 1, AIDA, BASF, REWE, Nestlé, Lufthansa, TUI, Jack Wolfskin, Hapag-Lloyd, KIK. München.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** Business ethics, sustainability and CSR. 2, Marriott, Carnival, Animal Cruelty, CSR, McDonalds, VW, Primark, viventura, Starwood, L'Oréal. München.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** IKEA, Grupo Bimbo, SME in Africa, VW, HeidelbergCement, BASF, FC Bayern München. München: AVMpress (Business cases, / Patrick Siegfried ; Vol. 2).
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** Lenovo, Ferrero, DaimlerChrysler, BASF, Opel, Lidl, Coca-Cola, Viessmann. Akademische Verlagsgemeinschaft München. München: AVMpress (International management in practice, / Patrick Siegfried ; Vol. 1).
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** Marketingkonzepte in der Praxis. Dargestellt an 9 erfolgreichen Unternehmen. Akademische Verlagsgemeinschaft München. München.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2015):** VW, Google, H&M, Wal-Mart, IKEA, Inditex, Nike, Red Bull. München. (International management in practice / Patrick Siegfried ; Vol. 2).
- Simmert, D.; Schulte, D. (2015):** Günstigere Finanzierungsbedingungen durch "Bilanzsummenmanagement": Diese Maßnahmen wirken bereits kurzfristig. In: *NWB Betriebswirtschaftliche Beratung* (2015) 7, 208-211.
- Simmert, D.; Zülch, H. (2015):** Notenbanken im Kreuzfeuer der Kritik. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 68 (2015) 8, 386-390.
- Simmert, D.; Zülch, H. (2015):** Die Folgen der verfehlten Geldpolitik und ihre Auswirkungen an den Kapitalmärkten. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 68 (2015) 7, 334-338.
- Fahrenschon, G.; Kirchhoff, A. G.; Simmert, D. (Hrsg.)(2015):** Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation; Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Schmitt, M.; Mayerhöfer, J. (2015):** Mergers & Acquisitions im Mittelstand. In: Wolfgang Becker und Patrick Ulrich (Hg.): *BWL im Mittelstand. Grundlagen ; Besonderheiten ; Entwicklungen.* s.l., 607-623.
- Trams, K. (2015):** Haftung des GmbH-Gesellschafters für Gesellschaftsschulden. In: *NJW-Spezial* 12 (2015) 17, 533–534.
- Trams, K. (2015):** Haftung von Sach- und Insolvenzverwalter im Vergleich. In: *NJW-Spezial* 12 (2015) 19, 597–598.
- Wadhawan, J.; Weber, U. (2015):** Lassen Sie mich durch, ich bin Frau: Frauen sind die neuen Superhelden der Wirtschaft. Führung aber bleibt: Typisch männlich. In: *Absatzwirtschaft* (2015) 9, 27–37.

Weber, U. (2015): Motivation durch Ganzheitlichkeit. In: *Vetter Blatt* (2015) 2, 19.

Westermann, A.; Schmid, M. (2015): Public Relations: Online-Kommunikation und Reputationsmanagement im gesellschaftlichen Umfeld. In: Ansgar Zerfaß und Thomas Pleil (Hg.): *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2., überarb. und erw. Aufl.* Konstanz [u. a.] (PR-Praxis, Band 7), 173–184.

d Konferenzvorträge

Austermann, F. (2015): The Franco-German Perception of China ; Panel Discussion at the Goethe Institute, Paris: The Franco-German Perception of China ; ESSCA School of Management; Paris, Frankreich; 13.04.2015.

Austermann, F. (2015): The current state of EU-Germany-China Relations; The current state of EU-Germany-China Relations; Shanghai Ligong University, Business School; Shanghai, China; 16.03.2015.

Austermann, F. (2015): The current state of EU-Germany-China Relations; The current state of EU-Germany-China Relations; Shanghai International Studies University; Shanghai, China; 16.03.2015.

Austermann, F. (2015): Cities as Actors in EU--Asia Cooperation; 4th Workshop on Europe--China Relations in Global Politics; UACES EU-China Collaborative Research Network (ESSCA School of Management, FU Berlin, College of Europe); Chengdu, China; 19.03.2015.

Brandt, J. (2015): Messung von Stress im Studium; 12. Kongress der Fachgruppe Gesundheitspsychologie der DGPs; Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGPs); Österreich; 18.09.2015

Burg, M. (2015): Kompetent für den internationalen Wettbewerb; Unternehmerabend zum Thema Internationalisierung der Personalarbeit; Wirtschaftsförderung Dortmund; 19.11.2015.

Diestel, S. (2015): Job control, state mindfulness and psychological well-being: A dairy study; 17th Congress of European Association of Work and Organizational Psychology; European Association of Work and Organizational Psychology; Oslo, Norwegen; 23.05.2015.

Diestel, Stefan (2015): Stress und Stressbewältigung in einer zunehmend dynamischen sowie komplexen Umwelt: Validierung von Instrumenten der Gefährdungsanalyse und deren Ergebnisse. Gesundheit messen - Gesundheit prüfen. Universität Graz. 12. Kongress der Fachgruppe Gesundheitspsychologie. Graz, 17.09.2015.

Diestel, S. (2015): Einflüsse von Altersheterogenität und Altersstereotype auf Konflikte; 9. Fachgruppentagung AOW 2015; Johannes Gutenberg-Universität Mainz; Mainz, Deutschland; 24.09.2015.

Diestel, S. (2015): Integrative Potentialerhebung und Talentförderung; Connecting Partners & Friends; Privates Holistic Management-Institut GmbH; Wiesbaden; 26.09.2015.

Diestel, S. (2015): Strategien der Selektion, Optimierung und Kompensation in der Bewältigung von Arbeitsstress; INNOKAT Workshop; INNOKAT; Dortmund; 09.10.2015.

Finken, S. (2015): Electronic Payments - always new ways of serving customers; 12th Annual BACK OFFICE FORUM 2015; Fleming Europe; Amsterdam, Netherlands; 17.04.2015.

- Finken, S. (2015):** Keynote Panel: Innovation and strategies from the mobile payment players across the ecosystem; 2nd Panel: New technologies in mobile banking and financial services and their impact on the customer experience; Apps World Germany 2015; Six Degrees; Berlin, Germany; 22.04.2015.
- Förster, H. H. (2015):** Schlanke Prozesse. einfache Tools, visuell aufbereitete Finanzdaten; CFA Germany Lecture; International School of Management gGmbH; Köln; 22.10.2015.
- Giezek, B. (2015):** Modern Methods of Financing Arts, Culture and Events; 10th International Partners Conference La Rochelle; La Rochelle Business School (LRBS) ; La Rochelle, Frankreich; 17.02.2015.
- Giezek, B. (2015):** Modern Methods of Financing Arts, Culture and Events; 10th International Partners Conference La Rochelle; La Rochelle Business School (LRBS); La Rochelle, Frankreich; 18.02.2015.
- Giezek, B. (2015):** Modern Methods of Financing Arts, Culture and Events; 10th International Partners Conference La Rochelle; La Rochelle Business School (LRBS); La Rochelle, Frankreich; 19.02.2015.
- Klein, O. (2015):** Blockchain Technology; Kapitalmarktforum Schweiz; Kapitalmarktforum Schweiz; Zürich/Schweiz; 29.10.2015.
- Marten, E. (2015):** Neue Erkenntnisse der Kommunikationsforschung; Strategietag GIZ; Eschborn/Hessen; 17.06.2015.
- Marten, E. (2015):** Ausgewählte Aspekte der Unternehmenskommunikation; Strategietag; Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Eschborn; Eschborn / Deutschland; 06.07.2015.
- Marten, E. (2015):** Debt Collection in Europe - a fairytale or a nightmare?; European Congress; Brüssel / Belgien; 21.05.2015.
- Meitner, M. (2015):** Die Prognose von Gewinnmargen; Jahreskonferenz Unternehmensbewertung; EACVA GmbH; 26.11.2015.
- Merkwitz, R. (2015):** Future trends in Eventmanagement; Conventa, MICE Fair and Congress; International Convention office Slovenia; Ljubljana, Slovenia; 21.01.2015.
- Merkwitz, R. (2015):** Eine Frage der professionellen Inszenierung; Kongress ; ESB Marketing Netzwerk und Odysseum Köln; Köln, Deutschland; 17.03.2015.
- Merkwitz, R. (2015):** Memorandum; Gedenkfeier Prof. Dr. Lehmann, Kulturwissenschaften, Universität Leipzig; Institut für Kulturwissenschaften Leipzig; Leipzig, BRD; 26.09.2015.
- Merkwitz, R. (2015):** Key note zur Absolventenverabschiedung; Abschlussfeier Bachelor- und Masterabsolventen, Kulturwissenschaften Universität Leipzig; Universität Leipzig, Kulturwissenschaftliches Institut; Leipzig, BRD; 07.11.2015.
- Merkwitz, R. (2015):** Key note zur Absolventenverabschiedung; Absolventenverabschiedung; International School of Management gGmbH; München, BRD; 19.12.2015.
- Mühlbäck, K. (2015):** The Societal Acceptance of Private Electro Mobility in Germany and its Perception by Consumers ; Electric Drives Production Conference; Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; Erlangen-Nürnberg / Deutschland; 15.09.2015.

- Ohlwein, M. (2015):** The international market selection process; The international market selection process; Universitat de València; Spanien; 17.02.2015.
- Pham, T.-L. (2015):** Marktplätze für Dienstleistungen - People Marketplaces; ISM Summit 2015 Sharing Economy; International School of Management gGmbH; Dortmund; 08.05.2015.
- Pham, T.-L. (2015):** Moderation der Konferenz; MMK Marketing Managementkongress 2015; Quadriga Media GmbH; 19.11.2015.
- Ruess, P. (2015):** Trademark Rights and the Individual – new rules after ECJs Blomqvist v. Rolex decision?; 23rd Fordham Conference on Intellectual Property Law and Policy; Fordham Law School; New York, USA; 09.04.2015.
- Ruess, P. (2015):** Brand Wars and Look-Alikes; C5 Trade Marks Litigation Conference; C5 Global Communications; Brüssel, Belgien; 29.01.2015.
- Schabbing, B. (2015):** Die Generation Y und die Eventwirtschaft; Mitgliederversammlung des German Convention Bureau; German Convention Bureau; Leipzig / Deutschland; 08.06.2015.
- Schmitt, M. G. (2015):** Introduction in Capital Markets Theory; Investor; IILM, New Delhi, India; New Delhi, India; 07.01.2015.
- Ugur, L. (2015):** Mehr Stadt - Mehr Sicherheit; Jahrestagung 2015: Mehr Stadt; Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung Landesgruppe Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland; Darmstadt, Deutschland; 27.02.2015.
- Walter, G. (2015):** Hydropower states, sustainable development and national security; 38th IAEE International Conference ; International Association for Energy Economics (IAEE); Antalya / Turkey; 27.05.2015.
- Walter, G. (2015):** Is sunshine the best disinfectant? Determining the effectiveness of the extractive industries transparency initiative (EITI); 38th IAEE International Conference ; International Association for Energy Economics (IAEE); Antalya / Turkey; 25.05.2015.
- Walter, G. (2015):** Einflussfaktoren auf die lokale Akzeptanz von Erneuerbare-Energie-Kraftwerksprojekten ; Workshop "Akzeptanz des Netzausbaus. Landschaftsbild - Immobilienwerte - Gesundheit"; IKU GmbH; Dortmund / Deutschland ; 24.06.2015.
- Weber, U. (2015):** International Studies at ISM; International Week ; University of the West of Scotland; University of the West of Scotland, Paisley Campus; 28.04.2015.

e Promotionsbetreuungen

Prof. Dr. Ralf A. Brickau:

- Gutachter zur Thesis: The Neuroscientific Significance of Interpersonal Primary Rewards in the Development of trust-based Customer Relationships von Peter Kistler; im Rahmen der Promotionskooperation mit der University Gloucestershire Business School.
- Gutachter zur Thesis: Evaluating Sourcing Decisions in the Credit Business of German Banks to Support Value Creation von Julia Pergande; im Rahmen der Promotionskooperation mit der University Gloucestershire Business School.

Prof. Dr. M. Büsch:

- Gutachten zur Thesis: Mentoring-Centred Succession Management in Small and Medium Family Based von Michael Ertl; im Rahmen der Promotionskooperation mit der University Gloucestershire Business School.
- Gutachten zur Thesis: Detection and elimination of illegal price collusions of suppliers von René Schumann; im Rahmen der Promotionskooperation mit der University Gloucestershire Business School.

Prof. Dr. Monika Burg:

- Gutachten zur Thesis: Building Absorptive Capacity through Employee Diversity an Opportunity for Small to Medium Enterprises von Jacqueline Tracey; im Rahmen der Promotionskooperation mit der Strathclyde Business School, Glasgow.

Prof. Dr. Kai Rommel:

- Gutachter zur Thesis: Business Evaluation Models of the US Fracking Companies: Tendency for Excessive Risk Taking in Times of Oil & Gas Price Boom von Oya Bertram; im Rahmen der Promotionskooperation mit der Strathclyde Business School, Glasgow.
- Gutachter zur Thesis: Institutions and Credibility of Governance Structures: Insights from Indian Solar Electricity Sector von Phungmayo Horam; Promotion am Department Ressourcenökonomie von Prof. Dr. Konrad Hagedorn, Humboldt Universität Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät.
- Gutachter zur Thesis: Impacts of digitalization on the energy market: Business model innovation for the transforming energy and utility sector von Sascha Mull; im Rahmen der Promotionskooperation mit der Strathclyde Business School, Glasgow.
- Gutachter zur Thesis: Impacts for B2B companies through the introduction of a new strategic pricing organization von Sujenthini Saitta; im Rahmen der Promotionskooperation mit der Strathclyde Business School, Glasgow.

Prof. Dr. Arne Westermann:

- Gutachter zur Thesis: Analysing crucial customer contact sequences during the pre-purchase phase in the German premium automobile industry von Sebastian Goebel; im Rahmen der Promotionskooperation mit der Strathclyde Business School, Glasgow.

f Workshops

Büsch, Mario: Strategisches Einkaufsmanagement; Erstellung und Umsetzung einer Warengruppen- und Beschaffungsstrategie; Bonn; 09.09.2015

Büsch, Mario: Praxisforum: Strategisches Einkaufsmanagement; Erstellung und Umsetzung einer Warengruppen- und Beschaffungsstrategie, Operative Beschaffung und Disposition, Einkaufsorganisation und Beschaffungssystem; München; 23.06.2015

Mehn, Audrey: Recruitment and training strategies; PUMA, Herzogenaurach; 25.11.2015

Schabbing, Bernd: Bierland NRW: Marketingansätze und Potenziale für die "Bierroute NRW"; Dortmund; 15.09.2015

Schabbing, Bernd: Intermodale Verkehre in NRW: IST Stand und Kundenanforderungen der Zukunft; Dortmund; 15.09.2015

Schabbing, Bernd: Aktuelle Anforderungen der Generation „Y“ an die MICE Branche und umgekehrt: Fits und Gaps und Handlungserfordernisse; Frankfurt/Main; 15.03.2015

Schabbing, Bernd: Machbarkeitsstudie für einen Hotelneubau in Bad Karlshafen als Entwicklungstreiber für die Stadtentwicklung ; Bad Karlshafen; 15.03.2015

Schabbing, Bernd: Entwicklung eines Online-Bewertungssystems inklusive Implementierungskonzept für einen Mittelständischen Reiseveranstalter; Münster; 15.03.2015

Simon, Marcus: Industrie 4.0 – Konzept für Marketing- & Business Development Tätigkeiten der Agentur Edelman in Deutschland; München; 14.09.2015

Ugur, Lauren: The Politics of Mega Catastrophes: From Regional Challenges to International Security; IAPSS Summer School 2015; Venedig, Italien; 11.08.2015

g ISM-Tagungen

- ISM Career SUMMIT, Global Markets, Global
- ISM Summit Cologne, ISM Köln, 20.11.2015
- 1. Finanzsymposium. Eurokrise-Was nun?, ISM Frankfurt, 24.04.2015
- ISM Summit Digital Natives: Wie Digitalisierung Unternehmen verändert, Hamburg, 09.10.2015
- India Business Week, Consumer behaviours in the 21st century: Germany vs. India, Hamburg, 03.11.2015
- ISM Entrepreneurforum 2015, ISM München, 28.05.2015
- Academic Circle, ISM Dortmund, 04.11.2015
- ESU Entrepreneurship Conference, Doctoral School, Southampton/GB, 16.08.2015
- 20. Polnische Controlling-Konferenz, Karpacz/PL, 12.10.2015
- Monetärer Workshop: Wechselnder Generalthema, Abwechselnd Frankfurt/M (Mai) und Berlin (Dezember; 2 x jährlich (Mai un d Dezember), 08.05.2015
- Ankunftsregion Frankfurt Rhein-Main / Arrival Region Frankfurt Rhein-Main, Planungsdezernat der Stadt Frankfurt am Main, 08.10.2015, ISM Hamburg, 03.07.2015
- International Week: ERASMUS Mobiity, University of the West of Scotland, 27.04.2015

h ISM-Marktforschungsprojekte und ISM-Workshops

An der International School of Management werden jedes Semester sowohl qualitative als auch quantitative Marktforschungsstudien in allen Studiengängen durchgeführt. Die empirischen Untersuchungen sind sehr praxisorientiert und basieren zum Teil auf Unternehmenskooperationen, indem aktuelle Themen des unternehmerischen Handelns erarbeitet werden. Im Folgenden wird ein Auszug aus den ISM-Marktforschungsprojekten und ISM-Workshops dargestellt.

Beyerhaus, Christiane (2015): Reinventing Retail; Hamburg; Tchibo GmbH

Burg, Monika (2015): Markt- und Wettbewerbsanalyse für die Gewürzmanufaktur Just Spices; ISM Dortmund

Haberstock, Philipp (2015): HR/Marketing Consulting Workshop Bachelor P&M (5./6. Semester) Latupo GmbH; Digitalisierungs- und Wachstumsstrategie für die Latupo GmbH; Hamburg; Latupo GmbH

- Haberstock, Philipp (2015):** ISM Consulting Workshop Master IM (2. Semester) Freenet AG; Produktneuentwicklung und Innovationsmanagement für die Freenet AG; Hamburg; Freenet AG
- Haberstock, Philipp (2015):** ISM Consulting Workshop Master IM (2. Semester) XING AG; Auswahl Einkaufssystem für die XING AG; Hamburg; XING AG
- Horn, Carmen (2015):** Marktforschung BeMa; Erfolgsfaktoren von Boutiquen in Szenevierteln; ISM Köln
- Joisten, Nicole (2015):** Arbeitsstörungen und Prüfungsängste; ISM Köln
- Lütke Entrup, Matthias (2015):** (Online-) Vermarktung von Einkaufs-Know how; ISM Dortmund / HHC Düsseldorf; Höveler Holzmann Consulting GmbH
- Merkwitz, Ricarda (2015):** GORE Associates, Beratungsprojekt 2015, ISM Masterstudenten; Marketingkonzept GORE Associates; GORE Associates Feldkirchen Westerham; GORE Associates Germany
- Merkwitz, Ricarda (2015):** Beratung: Marketingkonzept Hotel Krallerhof 2015; Hotel Krallerhof, Österreich, Leogang; Hotel
- Merkwitz, Ricarda (2015):** Beratungsprojekt 2015, Mitarbeiterbindung für Aventgarde Experts GmbH München; Avantgarde Experts GmbH München; Avantgarde Experts GmbH
- Merkwitz, Ricarda (2015):** HR Beratungsprojekt Clevis Group München 2015; Clevis München; Clevis Group München
- Rademacher, Ute (2015):** Employer Attractiveness; Entwickeln einer Employer Value Proposition (EVP) für den Hidden Champion KIND Hörgeräte; ISM Hamburg; KIND Hörgeräte
- Rademacher, Ute (2015):** Spiele mit der Macht - wie Sie erfolgreich kommunizieren; ISM Hamburg; She Boss - Marion Knaths
- Rommel, Kai (2015):** Forschungsthemen; Anträge; Dortmund
- Rommel, Kai (2015):** 16. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund
- Rommel, Kai (2015):** 17. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund
- Rommel, Kai (2015):** 18. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund
- Rommel, Kai (2015):** 19. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund
- Rommel, Kai (2015):** 20. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund
- Rademacher, Ute (2015):** Market Research; Markenpositionierung, Retail Environment und Consumer Understanding im Kontext eines Markenlaunches im deutschen Markt; ISM Hamburg
- Rademacher, Ute (2015):** Meeting the Brand Team; Discussing the Market Research Assignment Results ; Samova Headquarter Hafencity; Samova
- Schlesinger, Dieter M. (2015):** Standort- und Marktanalyse im Einzelhandel ; München & Krumbach ; St. Michaels Apotheke Krumbach
- Weber, Ulrike (2015):** Employer Attractiveness; Entwickeln einer Employer Value Proposition (EVP) für den Hidden Champion KIND Hörgeräte.; ISM Hamburg; KIND Hörgeräte

Weber, Ulrike (2015): Regionale Produkte Metropolregion Hamburg ; Stärkung Supply Chain Regionaler Anbieter von Agrarprodukten - EU Initiative; ISM Hamburg; Hamburger Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation

i ISM-Veröffentlichungen 2015

Schriftenreihe

Workingpaper

- No. 1** Brock, Stephan; Antretter, Torben: Kapitalkostenermittlung als Grauzone wertorientierter Unternehmensführung, 2014.
- No. 2** Ohlwein, Martin: Die Prüfung der globalen Güte eines Kausalmodells auf Stabilität mit Hilfe eines nichtparametrischen Bootstrap-Algorithmus, 2015.

Research Journal

- Vol 1/2014** Beyerhaus, C., Goertz, S.: Angewandte Forschung und Markenemotionen am Beispiel von Kosmetikmarken.
Lütke Entrup, M.: Strategischer Einkauf von Lizenzierungsleistungen (Grüner Punkt) im Markt für Verpackungsentsorgung.
Mostafa, M., Rommel, K.: Integration of wind power in the electricity market: A business case evaluation.
Rommel, K., Horam, P.: Institutional environment and credibility of public promotion of renewable energy. Lesson's from India's grid solar energy management in Gujarat state.
Schabbing, B.: Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Städtetourismus durch genuine kulturtouristische Produkte.
Simon, M.: Zahnloser Papiertiger oder gelebtes Leitbild? Zur Handlungsrelevanz des Trennungsgrundsatzes im Alltag von Tageszeitungen.
- Vol 2/2015** Bierbrauer, C.: Fiscal policy of Germany's grand coalition 2015: A balanced budget at all cost?
Nowak, A.; Fahling, E.: The Influence of R&D on the Performance and Application of Fundamental and Relative Equity Valuation Methods - Part I.
Diestel, S.; Schmidt, K.-H.: The protective role of selection, optimization and compensation in coping with self-control demands at work.
Böckenholt, I.; Frohne, J.; Eikenbusch, J.; Belch, T.: Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y.
Schabbing, B.: Stadtmarketing 3.0: zielgruppenbezogene, konsistente und authentische Stadtmarken sind die Herausforderung des 21. Jahrhunderts.

Vol 3/2016

Die Beiträge für den ersten Band des Research Journal 2016 wurden im Verlauf des Jahres 2015 eingereicht und befinden sich in der Begutachtung, Beiträge können jederzeit eingereicht werden. Unter <http://www.ism.de/lehre-forschung/forschung/forschungsaktivitaeten> finden sich die Details zur Einreichung.

VIII Neues aus der Bibliothek

Monographien/Herausgeberschaften von Autoren der International School of Management (ISM)



Fahrenschon, Georg, Kirchhoff, Arndt Günter, Simmert, Diethard B. (Hrsg.) (2015): Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Wiesbaden, 2015, 609 Seiten, ISBN 978-3-658-09049-4, 49,99 Euro.

Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation

Dieses Buch präsentiert und diskutiert umfassend und detailliert alle wesentlichen Aspekte, mit denen mittelständische Unternehmen heute und morgen konfrontiert sind. Fachlich ist es gemäß den Aufgabenstellungen im Unternehmen strukturiert (Management, Finanzierung, Bilanzierung, Recht, Zukunftssicherung), sodass es in der Praxis auch als problembezogenes Kompendium genutzt werden kann. Als Autoren mitgewirkt haben Praktiker, Manager, Unternehmer, Experten und Berater – allesamt aus dem Mittelstand, für den und mit dem Mittelstand arbeitend, mit der Mittelstandspraxis und den anstehenden Problemen dort bestens vertraut. Dieses breite Spektrum an mittelstandsrelevanten Themen dürfte nicht nur für Interessierte einen guten Überblick über die Situation, die Herausforderungen und Perspektiven des Mittelstands in Deutschland geben, es soll vor allem für die unternehmerischen Praxis Informationen, Hilfestellungen bieten, um bei grundsätzlichen, aber auch bei spezifischen Problemstellungen erste Hinweise bzw. Anregungen für Lösungswege aufzuzeigen.



Frohne, J.; Norwidat-Altmann, B.; Scheytt, O. (Hrsg.) (2015): Kultursponsoring. Leitfaden für kreative Allianzen. Wiesbaden : Springer VS. (Kunst- und Kulturmanagement), 2015, 158 Seiten, ISBN 978-3-531-18666-5, 19,99 Euro.

Reihe: Kunst- und Kulturmanagement

Das Buch behandelt die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kulturbetrieben und Sponsoren als Aufgabe des Kulturmanagements. Im Fokus steht, welche strategische Vorarbeit für die Sponsorengewinnung zu leisten ist und wie die „kreativen Allianzen“ ausgestaltet werden können. Der Sponsoringprozess wird in einzelnen Schritten von der Strategie- und Zielplanung, über die Definition der Unterstützungs- und Gegenleistungen bis hin zu tragfähigen Vereinbarungen und der Pflege der Sponsoringbeziehung anhand von Praxisbeispielen, Schaubildern und Checklisten erläutert. Die dargestellten Methoden und Instrumente haben die Autoren in der Praxis jahrelang erfolgreich angewendet.



Schach A.; Christoph, C. (Hrsg.) (2015): Compliance in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, 2015, 52 Seiten, ISBN: 978-3-658-09470-63, 9,99 Euro.

Strategie, Umsetzung und Auswirkungen

Das Essential bietet eine umfassende Einführung in die Kommunikation von Compliance aus konzeptioneller, redaktioneller und rechtlicher Perspektive. Annika Schach und Cathrin Christoph beschreiben die Maßnahmen der internen und externen Kommunikation, die notwendig sind, um alle relevanten Stakeholder zu erreichen. Darüber hinaus schildern sie die Besonderheiten bei der Verschriftlichung von Verhaltensregeln in Form eines Code of Conduct und gehen auf den Einfluss von Compliance auf die Medien- und PR-Arbeit ein – inklusive Einblick in die Praxis in Form eines Interviews mit einem der Redakteure von Europas größtem Automobilmagazin.



Siegfried, P. (Hrsg.) (2015): Strategische Unternehmensplanung in jungen KMU: Problemfelder und Lösungsansätze. Berlin, 2015, 285 Seiten, ISBN: 9783110438130, 99,99 Euro.

This academic study examines the practices of strategic planning and the implementation and use of strategic corporate planning instruments in the new SME. In addition, it develops a model for strategic planning specifically designed to improve the performance of new SMEs and to increase their chances for success.



Siegfried, P. (Hrsg.) (2015): Trendentwicklung und strategische Ausrichtung von KMUs, Lohmar, 2015, 72 Seiten, ISBN: 978-3844103953, 37,00 Euro.

Über 99 Prozent der Unternehmen in Europa sind den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zuzuordnen; in Deutschland stellen sie knapp 70 Prozent der Arbeitsplätze. Startups als eine Untergruppe der KMU haben keine hohe Anzahl an Mitarbeitern und geringe Ressourcen. Trotz der einzelnen geringen Größe repräsentieren sie insgesamt einen großen Wirtschaftsfaktor mit hoher Innovationskraft.

Aufgrund vieler Studien, die belegen, dass diese Startups sehr gefährdet sind, ist die Untersuchung von Problemen in der Wachstumsphase ein wichtiges Forschungsziel. Die Gefahr, früh zu scheitern, ist gerade am Anfang sehr hoch, da die Scheiter-Quote in Deutschland 40 Prozent im Gründungsjahr und 90 Prozent in den nachfolgenden zehn Jahren beträgt. Daher ist es für die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik ein Anliegen, die Probleme der Jungunternehmer zu analysieren.

In der vorliegenden Ausarbeitung werden Forschungsergebnisse der strategischen Ausrichtung von KMU analysiert. Ebenfalls erfolgt eine Analyse zu den Insolvenzgründen. Anschließend werden Tendenzen, Entwicklungen und Herausforderungen von KMU dargestellt, um somit eine Hilfe für Unternehmer und deren Ausrichtung zu geben.



Siegfried, P. (Hrsg.) (2015): Das strategische Controlling in der Anwendung für KMUs, Lohmar, 2015, 84 Seiten, ISBN: 978-3844103960, 38,00 Euro.

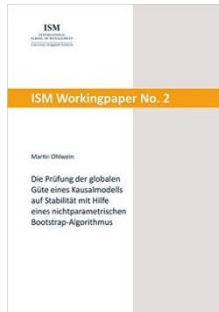
Vielen Prozessabläufen und auch der Anwendung von strategischen Elementen wie z. B. dem strategischen Controlling werden zu wenig Beachtung geschenkt.

- Wie sind Unternehmensstrukturen bzw. -prozesse und wie werden Unternehmensentwicklung und Marktpositionierung effizient bearbeitet?
- Welche strategischen Controlling-Elemente werden z. B. für die Zukunftsbranche der Dienstleistungsentwicklung eingesetzt?

Oft verlieren die Startups aufgrund fehlender Kapazitäten die strategischen Ziele aus dem Blick und fokussieren sich nur auf die operativen Kennzahlen. Das Leistungsangebot in Form von Produkten und/oder Dienstleistungen ist nicht klar definiert und es fehlt an der eindeutigen Beschreibung der Leistungsinhalte, den notwendigen Prozessen sowie den notwendigen Ressourcen. Dadurch wird die Reproduzierbarkeit von etablierten Modellen schwierig. Viele Startups sehen auch nicht die Bedeutung der Dienstleistung im Wettbewerb, wobei bereits über 72,4 Prozent der Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor beschäftigt sind.

Es besteht eine Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Unternehmungspraxis, die es im Sinne der Steigerung der Innovationskraft und der Wettbewerbsfähigkeit der KMU zu schließen gilt. Das strategische Controlling hat eine hohe Relevanz bei der Orientierung am zukünftigen Markt. Mit dem strategischen Controlling werden die strategischen Pläne operationalisiert. Es stellt somit ein Teilsystem des vernetzten Regelkreissystems dar und bildet das Verbindungsstück zum operativen Controlling.

In der vorliegenden Arbeit werden die wichtigsten strategischen Controlling-Instrumente analysiert und weitere Maßnahmen innerhalb der Unternehmensführung vorgestellt, um aktiv auf die Herausforderungen im Markt zu reagieren.



Ohlwein, M. (2015):Die Prüfung der globalen Güte eines Kausalmodells auf Stabilität mit Hilfe eines nichtparametrischen Bootstrap-Algorithmus, Münster: MV-Verlag (ISM Workingpaper No. 2), 32 Seiten, ISBN 9783956455087, 8,50 Euro.

Scientific realism has become exceedingly popular as a frame of reference, especially within research drawing upon structural equation models. This concept allows for modification of a causal model derived from theoretical considerations based on preliminary empirical findings. This is significant as such an approach increases the risk of ending up with a model that misleadingly signals a high degree of validity and reliability. It is, therefore, imperative to interrogate whether the indices which reflect the fit of the model are consistent with alternative samples. This paper addresses the aforementioned problem. Additionally, the goal here is to examine to what extent the bootstrapping technique contributes to the evaluation of the stability of global fit indices.