

ISM

INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

ISM-Forschungsbericht 2016



Impressum:

Böckenholt, Ingo; Rommel, Kai [Hrsg.]: ISM-Forschungsbericht 2016, Dortmund und Münster, readbox unipress, 2017

© 2017 der vorliegenden Ausgabe, Münsterscher Verlag für Wissenschaft

readbox unipress in der readbox publishing GmbH

<http://unipress.readbox.net>

© 2017 ISM Dortmund, ISM Forschungsdekanat

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: readbox unipress

ISBN 978-3-96163-093-6

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

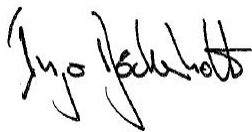
Vorwort	3
I Entwicklung im Berichtsjahr.....	5
Interview mit der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International GmbH	9
II Institutsberichte.....	13
Brand & Retail Management Institute @ ISM	13
Logistik Institut SCM@ISM.....	16
Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation	25
a Darstellung des Instituts	25
b Projekte.....	27
c Forschungsvorhaben von Kienbaum Institut @ ISM	30
Institute for Real Estate & Location Research REL@ISM	32
III Weitere Projektberichte	37
a FH Struktur: Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität – Chancen und Herausforderungen für Konzepte und Strategien zur dezentralen Energieversorgung und nachhaltigen Mobilität.....	37
b Erfolgreiche Antragstellung für einen ersten „UNESCO-Chair“ in Baden-Württemberg .	39
IV Bachelor-/Masterabschlussarbeiten.....	42
V Berichte zu Promotionen	44
VI Ausblick für 2017.....	79
VII Forschungsrelevante Leistungen der ISM Professorinnen und Professoren.....	81
a Forschungsprofile	81
b Laufende Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM	100
c Im Berichtsjahr abgeschlossene Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM	101
d Aktuelle Publikationsliste.....	101
e Konferenzvorträge	106
f Externe Workshops.....	111
g ISM-Tagungen	111
h ISM-Marktforschungsprojekte.....	112
i Interne Workshops	113
j ISM-Veröffentlichungen 2016.....	117
VIII Neues aus der Bibliothek	119

Vorwort

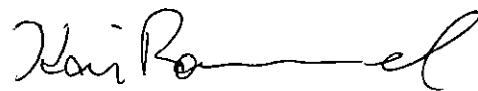
Im aktuellen Forschungsbericht 2016 präsentiert die International School of Management (ISM) sämtliche Forschungsaktivitäten im abgelaufenen Kalenderjahr. Auch in diesem Jahr wurde mit zwei neu gegründeten Instituten das Forschungsspektrum der ISM substanziell erweitert. Das „Brand & Retail Management Institute @ ISM“ mit Sitz in Dortmund untersucht aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich der Markenführung und des Handels. Das „REL@ISM“ am Standort in München führt sozialräumliche Studien und raumanalytische Bewertungen durch. Mit dem 2014 gegründeten „Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation“ sowie dem seit 2015 bestehenden „SCM@ISM“ Logistik-Institut für Supply Chain Management können somit weitere aktuelle Forschungsschwerpunkte praxisnah und transdisziplinär behandelt werden.

Der aktuelle Forschungsbericht gibt 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 erfolversprechende 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 Januar 2017



Prof. Dr. Ingo Böckenholt
Präsident



Prof. Dr. Kai Rommel
Vizepräsident für Forschung

I Entwicklung im Berichtsjahr

Das Forschungsjahr 2016 wurde durch den Ausbau der ISM-Institute geprägt. Mit dem „Brand & Retail Management Institute @ ISM“ und dem REL@ISM wurden zwei weitere In-Institute gegründet, so dass die Forschungsaktivitäten der ISM zu den Management-Schwerpunkten Leadership & Transformation sowie Marketing & Logistik auch die Bereiche Marketing- und Immobilienmanagement abdecken. Die beiden in den Jahren 2014 und 2015 gegründeten Institute konnten bereits erste Drittmittel einwerben und Forschungsprojekte beginnen. An den beiden neu gegründeten Instituten wurden wichtige Forschungsnetzwerke aktiviert und erste Auftragsforschungen begonnen. Eine detaillierte Darstellung der Forschungstätigkeiten in den Instituten erfolgt in Kapitel III. Eine weitere wichtige Entwicklung im Berichtsjahr ist die neu geschaffene Departmentstruktur der ISM. Hierdurch wurden bestehende und im Zuge der Neuberufungen entstandene Kapazitäten und Kompetenzen in Lehre und Forschung gebündelt und an die aktuellen Entwicklungspfade der relevanten nationalen und internationalen Forschungsprogramme angepasst. Die Departments werden neben der Qualität der Studiengänge und deren inhaltlich-didaktischer Weiterentwicklung auch Auftrags- und Drittmittelprojekte in den jeweiligen Forschungsschwerpunkten durchführen.

Abbildung 1 zeigt die Departmentstruktur der ISM mit thematischen Zuordnungen.



Abbildung 1: Departmentstruktur der ISM

Auch die eigenen Forschungsnetzwerke konnten als Kernbereich weiter ausgebaut werden. Hier wurden die Mitwirkungen der ISM wie beispielsweise im Academic Circle der Stadt Dortmund, im Forschungsnetzwerk Dortmunder Hochschulen WinDo, in Smart City Dortmund sowie bei weiteren fachlichen Netzwerken in den Instituten und Departments gebündelt.

Mit der Weiterführung des im Jahr 2014 erstmals erschienenen ISM Research Journals wurden in der Ausgabe 2016 eigene Forschungsergebnisse publiziert und darüber hinaus auch externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine Veröffentlichungsplattform für praxisrelevante Managementforschung gegeben. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Forschungsaktivitäten der ISM.

Tabelle 1: Forschungsaktivitäten an der ISM

Forschungsaktivität	Zeitraum 01.01.16- 31.12.16
Eingeworbene Mittel (in €) (laufend und im Berichtsjahr abgeschlossen)	546.500
Beantragte Mittel (in €)	ca. 2,67 Mio.
Forschungsprojekte	ca. 43
Aktuelle Forschungsk Kooperationen	11
Aktuelle Publikationen	72
Herausgeberschaften	8
Konferenzvorträge	76
Zweitbegutachtung von Promotionen	10
Externe Workshops	17
Tagungen	17
Marktforschungsprojekte/ISM-Workshops	ca. 92

Tabelle 2: Forschungsaktivitäten im Vorjahresvergleich

Forschungsaktivität	Zeitraum 01.01.16- 31.12.16	Zeitraum 01.01.15- 31.12.15
Eingeworbene Mittel (in €)	546.500	320.000
Beantragte Mittel (in €)	ca. 2,67 Mio.	ca. 1,73 Mio.
Aktuelle Forschungsk Kooperationen	11	8
Aktuelle Publikationen	73	62
Herausgeberschaften	8	10
Konferenzvorträge	76	37
Zweitbegutachtung von Promotionen	10	10
Externe Workshops	17	10
Tagungen	17	12
Marktforschungsprojekte/ ISM-Workshops	ca. 92	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 3 dokumentiert. Hier stellt die ISM jeweils den Zweitbetreuer. Die dargestellten Promotionsverfahren haben zwischen 2012 und 2016 begonnen und laufen jeweils über drei bis vier Jahre überwiegend berufsbegleitend.

Tabelle 3: Übersicht über sämtliche Promotionsbetreuungen an der ISM (Zweitbegutachtungen)

ISM-Betreuer/in	Kandidat/in: Titel	Programm	Beginn	geplantes Ende
Prof. Dr. Brickau	Pergande, J.: Out-Sourcing as a Means of Value Creation in German Banks	PhD GBS	06/2012	12/2016
Prof. Dr. Büsch	Dilges, Daniel: Does strategy really matter? – A quantitative assessment of the impact of strategy on corporate performance in the chemical industry	PhD GBS	12/2016	12/2020
	Husmann, I.: Resource integration pattern in project networks – a case study of professional service firms	PhD GBS	10/2014	10/2017
	Schumann, R.: Detection and elimination of illegal price collusions of suppliers	PhD GBS	04/2012	09/2016
Prof. Dr. Burg	Tracey, J.: Employee Diversity in the SME sector in Ireland	PhD SBS	10/2013	01/2018
Prof. Dr. Friesendorf	Ahmand, A.: Analysis of Income Disparities and Regional Convergence in India	Pondicherry Univ., Indien	01/2015	offen
	Gopinathan, R.: Time Varying Nonlinear Relationship between the Stock Market and macroeconomics variables: India	Pondicherry Univ., Indien	05/2013	06/2016
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	09/2016
	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.: Analyzing Crucial Customer Contact Sequences During The PRE-Purchase Phase In The German Premium Automobile Industry	PhD SBS	10/2013	10/2017

Mit der Übernahme der EBC Hochschule Stuttgart ist die ISM neben den Standorten Dortmund, Frankfurt, München, Hamburg und Köln auch in Baden-Württemberg in Lehre und Forschung präsent.

Ein weiterer Meilenstein ist die Teilnahme der ISM am Akkreditierungsprozess der AACSB. Mit diesem Ende 2016 begonnenen Prozess strebt die ISM eine internationale Akkreditierung ihrer innovativen Tätigkeiten in Lehre und Forschung an.

Interview mit der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International GmbH

Prof. Dr. Walter Jochmann ist Mitglied der Geschäftsführung und Partner der Kienbaum Consultants International GmbH sowie in seiner Funktion als Head of Innovation Geschäftsführer des Kienbaum Instituts @ ISM für Leadership & Transformation. Er betreut Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung von Personalbereichen, im Change Management und in der Beurteilung von Top-Führungskräften und hat eine Reihe von Publikationen zu Themen aus Personal- und Veränderungsmanagement veröffentlicht.



Das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation ist ein Forschungs- und Kompetenzzentrum, das praxisrelevante Lösungen in den Bereichen Leadership, Transformation und Change Management, Demografie und Human Resources entwickelt. Es bietet neben anwendungsorientierter Forschung zu Trendthemen in HR auch Qualifizierungsangebote und macht durch Studienpublikationen und Tagungen die Forschungsergebnisse einem breiten Publikum zugänglich. Hinter dem Institut stehen die Personal- und Managementberatung Kienbaum sowie die International School of Management.

Herr Professor Jochmann, das Kienbaum Institut @ ISM widmet sich der Erforschung und Entwicklung innovativer Lösungen für zentrale Fragestellungen des Personalmanagements. Was macht Ihrer Meinung nach die Besonderheit anwendungsorientierter Forschung aus?

Wirklich anwendungsorientierte Forschung ist in erster Linie eine Herausforderung. Im klassischen Wissenschaftsbetrieb ist sie anders als die Grundlagenforschung unterrepräsentiert – dafür sind der ständige Publikationsdruck und die Abhängigkeit von Drittmitteln zu hoch. Dabei schafft theoretisch fundierte und empirisch basierte Forschung mit praktischer Relevanz einen Mehrwert für beide Seiten, indem sie nämlich für einen ständigen Austausch von Ideen zwischen Wissenschaft und Praxis sorgt. Ich stelle immer wieder fest, wie wir bei Kienbaum die Erkenntnisse aus der aktuellen HR- und Organisationsforschung nutzbar machen können, um die Fragestellungen unserer Kunden auf innovative Weise zu beantworten. Andersherum erhalten wir am Kienbaum Institut @ ISM kontinuierlich Impulse aus der Praxis für neue, spannende und noch unbeantwortete Fragen des Personalmanagements.

Und welchen Beitrag kann das Institut in diesem Zusammenhang leisten?

Mit dem Kienbaum Institut @ ISM wollen wir eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis schlagen. Durch unsere methodische Kompetenz, ein internationales Netzwerk aus Wissenschaftlern und enge Kontakte in die Unternehmenslandschaft kennen wir die aktuellen Trends der Personal-, Führungs- und Organisationsforschung ebenso wie die Bedarfe der HR Community. Wir integrieren diese beiden Perspektiven, indem wir zum einen die Erkenntnisse aus unserer Forschung in Strategien und Handlungsempfehlungen für unsere Kunden übersetzen; zum anderen bieten unsere Projekte auch immer die Möglichkeit, unsere Modelle und Konzepte zu pilotieren, auf ihren praktischen Nutzen hin zu überprüfen und konsequent weiterzuentwickeln.

Können Sie ein Beispiel für ein solches Praxisprojekt geben, in dem die Erkenntnisse aus Ihrer Forschung unmittelbar zum Tragen gekommen sind?

Mit unserer aktuellen Studie „Digitalisierung@HR“ haben wir nach den Kompetenzen, Prozessen und Strukturen von HR in einer digitalen Industrie und Arbeitswelt gefragt. Auf Basis unserer Erkenntnisse

haben wir jetzt ein Instrument entwickelt, das Organisationen und ihren Mitarbeitern Aufschluss über ihren digitalen Reifegrad gibt. Der Digital Readiness Check fragt nach Grad und Potenzial der Digitalisierung in den Feldern Strategie, Führung, Methoden und Verhalten. Dieser Fokus auf Mensch und Organisation im Kontext der Digitalisierung ist meines Wissens einzigartig. Bei einer großen deutschen Investmentholding haben wir den DRC jetzt praktisch erproben und validieren können. Im Ergebnis stehen rund 100 individuelle Ergebnisberichte, die den befragten Mitarbeitern und Führungskräften als Grundlage für die Identifikation und Entwicklung ihrer digitalen Talente dienen. Was den DRC vor allem von vergleichbaren Lösungen auf dem Markt unterscheidet ist, dass er ein unmittelbares Ergebnis empirischer Forschung ist – anders gesprochen: Der DRC ist im besten Sinne reliabel, valide und objektiv – Eigenschaften also, die für unsere Kunden einen hohen Wert besitzen und bei der Vielfalt der einschlägigen Lösungen auf dem Markt nicht immer selbstverständlich sind.

Was sind nach Ihrer Einschätzung aktuelle (Mega-) Trends in der HR-/Organisationsforschung?

Das Thema Digitalisierung durchdringt Wirtschaft wie Wissenschaft gleichermaßen und wird daher auch die kommenden zwei bis drei Jahre die Agenda der HR- und Organisationsforschung bestimmen – wobei sich der Fokus der Fragestellung verschieben wird. Aktuell wird auf einem sehr abstrakten Level geforscht: Was sind die Chancen und Herausforderungen von Digitalisierung? Welche Potenziale tun sich für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle auf? Welche Anforderungen ergeben sich für Belegschaft und Organisation? All diese Fragen haben einen stark explorativen, beschreibenden Charakter und werden in Form verschiedener Ergebnisszenarien beantwortet, wie die digitale Zukunft aussehen könnte. Damit diese Ergebnisse aber im Sinne anwendungsorientierter Forschung tatsächlich nutzbar gemacht werden können, bedarf es mittelfristig konkreter Fragestellungen mit hinterlegten Hypothesen: Welche Strategien, Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen machen Unternehmen im Kontext der Digitalisierung langfristig erfolgreich? Welche Führungssysteme befördern digitale Transformation? Welche Kompetenzen führen zur Leistungssteigerung von Mitarbeitern in immer agiler werdenden Systemen – und wie können diese erfolgskritischen Kompetenzen über die Zeit entwickelt werden? Wichtig ist dabei, die Digitalisierung als Hebel für nachgelagerte Aspekte von Mensch und Organisation im Unternehmen zu verstehen. Darum sind die Themen Innovation und Agilität für Unternehmen von mindestens gleich großer Bedeutung wie die Digitalisierung. Ihre Wechselwirkungen und Treiber zu untersuchen, ist in meinen Augen ein klares Mandat für die anwendungsorientierte HR- und Organisationsforschung – denn im Vergleich zum rein technologischen Faktor sind die Faktoren Mensch und Organisation im Kontext der Digitalisierung bislang noch weitgehend ausgeblendet.

Und wie knüpft das Institut hier an?

Unsere Digitalisierungsstudie war eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung aus der Perspektive der HR-Funktion. Über die Beschreibung des Status quo und möglicher Perspektiven hinaus haben wir auch erste Zusammenhänge, Rahmenbedingungen und Mechanismen identifiziert – z.B. haben wir jetzt erste Erkenntnisse darüber, wie die HR-Funktion aufgestellt und ausgerichtet sein sollte, um einen tatsächlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg im digitalen Zeitalter zu stiften. Für das nächste Jahr planen wir auf diesen Erkenntnissen aufzubauen und nach konkreten Folgen und Effekten der digitalen Arbeitswelt zu fragen. Dabei interessieren uns insbesondere die Kompetenzen und Organisationsformen, welche die digitale Unternehmenstransformation besonders unterstützen. Im Rahmen zweier Promotionen untersuchen wir darüber hinaus, wie Zusammenarbeit in einer immer flexibler werdenden Arbeitswelt gemanagt werden kann und wie sich Organisationen

strategisch ausrichten und strukturell aufstellen sollten, um die multiplen, teilweise konkurrierenden Ziele von Unternehmen im digitalen Zeitalter erfolgreich managen zu können. Schließlich und endlich fehlt es in meinen Augen immer noch an einem Modell für die HR-Funktion, das die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen von Personalern den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung entsprechend neu beschreibt. Dass klassische Rollen- und Kompetenzprofile ausgedient haben, ist nämlich eine weitere Erkenntnis unserer laufenden Arbeit.

Herr Professor Jochmann, vielen Dank für das Gespräch!

II *Institutsberichte*

Brand & Retail Management Institute @ ISM

Geschäftsführung:

Prof. Dr. Ingo Böckenholt	E-Mail	ingo.boeckenholt@ism.de
	Tel.	+49 231 975139 48

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Arne Westermann (Institutsleiter)	E-Mail	arne.westermann@ism.de
	Tel.	+49 231 975139 580

Rebecca Zimmermann (wiss. Mitarbeiterin)	E-Mail	rebecca.zimmermann@ism.de
	Tel.	+49 231 975139 941

Das im Frühsommer 2016 neu gegründete Brand & Retail Management Institute @ ISM fokussiert auf aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich der Markenführung und des Handels. Dabei steht der Anspruch im Mittelpunkt, wissenschaftliche Expertise und Erkenntnisse mit den Interessen und Bedürfnissen der Unternehmenspraxis zu verbinden. Hierzu führt das Institut angewandte Forschungsprojekte durch und publiziert die Ergebnisse sowohl für ein wissenschaftliches wie auch ein anwendungsorientiertes Publikum in Fachmedien und Branchenpublikationen. Daneben bietet es Unternehmen ein auf die Bedürfnisse von Markenartiklern und Handelsunternehmen zugeschnittenes Portfolio von Marktforschungs- und Beratungsdienstleistungen. Hierbei greift es gezielt auf die spezifische Expertise der im Bereich Marketing lehrenden Professoren zurück.

Das Institut will in seinen Schwerpunktthemen mittelfristig zu einem zentralen Kompetenzzentrum im deutschsprachigen Raum werden, den Diskurs der angewandten Wissenschaft mitbestimmen und erster Ansprechpartner für Unternehmen bei Fragestellungen in diesem Bereich sein. Langfristig soll dieses Wirkungsspektrum auch in den internationalen Bereich ausgedehnt werden. Konkret stehen dabei zunächst die in der nachfolgenden Abbildung aufgeführten folgende Forschungsbereiche im Vordergrund.



Abbildung 1: Forschungsschwerpunkte des Brand & Retail Management Institute @ ISM

Seit der Gründung des Instituts im Frühsommer 2016 wurden dabei Forschungsprojekte in drei Bereichen angestoßen:

1. Multichannel-Strategien
2. E-Commerce
3. Social Media

(1) Forschungsprojekt Multichannel-Strategien

Basierend auf einer intensiven Literaturanalyse, in die sowohl theoretische Werke zum Thema Mehrkanalvertrieb wie auch praktische Fallstudien einfließen, arbeitet das Institut gegenwärtig an einem Exzellenz-Modell für diesen Themenbereich. Dabei werden sowohl strategische Aspekte wie auch die Kundenperspektive, die instrumentelle Umsetzung und schließlich die mit Multichannel-Strategien verbundenen Prozesse berücksichtigt. Ziel ist es, ein Modell in die wissenschaftliche Diskussion einzubringen, das Handelsunternehmen und Markenartiklern zugleich als Evaluationsraster für die Analyse der eigenen Aktivitäten und als Richtschnur für die strategische Fortentwicklung dieser Aktivitäten dienen kann. Das Modell soll bis Ende des Jahres 2016 fertiggestellt sein.

Basierend auf dem Modell ist für 2017 eine umfassende quantitative Studie geplant, in der führende deutsche Markenartikler bzw. Handelsunternehmen hinsichtlich des gegenwärtigen Stands der Umsetzung von Multichannel-Strategien befragt werden. Die Studie soll Auskunft über Ausprägung und Stärken sowie Defizite im Bereich des Mehrkanalvertriebs in Deutschland geben.

Des Weiteren ist als Publikation für 2017 ein Sammelband in Planung, in dem sowohl das Modell als auch die Studienergebnisse publiziert werden sollen. Daneben werden zahlreiche Fallstudien aus verschiedenen Branchen betrachtet, die aus praktischer Sicht einen Blick auf exzellente Multichannel-Konzepte im deutschsprachigen Raum erlauben werden. Nach Möglichkeit soll zudem in Kooperation mit einem Unternehmen das Exzellenz-Modell in seiner Funktion als Evaluationsraster und strategischer Leitfaden erprobt werden.

Parallel zu diesen Planungen läuft bereits seit dem Beginn des Wintersemesters 2016/17 ein forschungsorientierter studentischer Workshop, in dem die Studierenden sich mit der Erstellung von Fallstudien mit Blick auf Multichannel-Strategien befassen.

(2) Forschungsprojekt E-Commerce

Das Thema E-Commerce stellt den zweiten Forschungsbereich dar, mit dem sich das Brand & Retail Management Institute @ ISM aktuell beschäftigt. Der Themenbereich weist eine klare Nähe zum erstgenannten Feld auf und ist somit komplementär zur Multichannel-Forschung zu sehen. Konkret fokussiert das Institut hier gegenwärtig auf die Qualität bzw. Usability von Online-Shops. Mit Hilfe des Eye-Tracking-Verfahrens wird der Online-Shop eines exemplarisch ausgewählten Unternehmens mit Blick auf die zuvor genannten Punkte analysiert. Ziel ist es, Erfahrungen mit der Methodik zu sammeln und hieraus perspektivisch in 2017 weitere Forschungsprojekte mit anderen Partnerunternehmen zu generieren. Aus theoretischer bzw. abstrahierter Sicht sind zudem künftige publikationsfähige Erkenntnisse zur optimalen Gestaltung von Online-Shops angedacht.

(3) Forschungsprojekt Social Media

Um Erfahrungen mit innovativen Analysemethoden zu sammeln fungiert das Brand & Retail Management Institute @ ISM als Wissenschaftspartner im Rahmen mehrerer sog. Social Listening-Studien zu den Themenbereichen Kundenpräferenzen und Employer Branding. Die Studien selbst werden von einem externen Partner, der Agentur Faktenkontor, durchgeführt. Sie basieren auf der automatisierten, statistischen Auswertung von Nutzerkommunikation in sozialen Medien und fallen somit in den Bereich der sog. Big Data-Analysen. Die Publikation der Ergebnisse der Studien ist für Ende 2016 bzw. das erste Halbjahr 2017 zunächst in Publikumsmedien (u.a. Wirtschaftswoche, Harvard Business Manager) geplant. In Abhängigkeit von den gemachten Erfahrungen ist auch eine weitergehende Publikation im wissenschaftlichen Kontext denkbar.

(4) Organisation und Struktur

Um die vorgenannten Projekte realisieren zu können hat die Institutsleitung in den vergangenen Monaten begonnen, die entsprechenden Strukturen zu schaffen. An erster Stelle sei hier die Schaffung einer wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle genannt, die zum November mit einer im wissenschaftlichen Kontext erfahrenen und methodisch versierten Kraft, Rebecca Zimmermann, besetzt wurde.

Daneben konnten mit Prof. Dr. Audrey Mehn für den Bereich Multichannel und Prof. Dr. Stephanie Jainta für den Bereich E-Commerce / Eye-Tracking bereits zwei Professorinnen für eine Mitarbeit an konkreten Forschungsprojekten gewonnen werden. Mit Blick auf 2017 befindet sich weitere Projekte

mit Dr. Meike Terstiege im Bereich Brand Management gegenwärtig in der Phase der Ideenfindung. Ergänzend werden mit weiteren Kollegen kontinuierlich Gespräche geführt.

Extern ist das Institut im Rahmen der o.g. Social Listening-Studien eine erste Kooperation eingegangen. Perspektivisch sollen die Kooperationen mit externen Partnern weiter ausgebaut werden. So hat sich das Institut u.a. an einer komplexen Ausschreibung mit zahlreichen Partnern aus anderen Wissenschaftsbereichen für die Gründung eines Kompetenzzentrums im Bereich der Feuerwehr- und Rettungstechnik beteiligt. Dem Institut würde hier im Erfolgsfall die Aufgabe zukommen, das Kompetenzzentrum zu einer Marke aufzubauen.

Logistik Institut SCM@ISM

Geschäftsführung:

Prof. Dr. Ingo Böckenholt	E-Mail	ingo.boeckenholt@ism.de
	Tel.	+49 231 975139 48

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Michael Benz (Leitung)	E-Mail	michael.benz@scm.ism.de
	Tel.	+49 69 66059367 79

Prof. Dr. Stefan Walter (Leitung)	E-Mail	stefan.walter@scm.ism.de
	Tel.	+49 69 66059367 71

Dominik Wiegel (Projektmitarbeiter)	E-Mail	dominik.wiegel@scm.ism.de
	Tel.	+49 69 66059367 0

Die Einrichtung SCM@ISM ist als In-Institut der ISM zugeordnet. Sie 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 bereits 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 und 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.

(1) Forschungsprojekt: Digitales Projektlebenszyklusmanagement (DPLM)

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 Verkehrsbauprojekten. 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.

Im Rahmen des im Jahr 2015 gestarteten Forschungsprojektes untersuchte das Institut SCM@ISM die Fragestellung, wie sich die Daten aus Bauprojekten besser für das Projektcontrolling nutzen lassen. Insbesondere stand dabei im Fokus, wie eine effiziente „Informationslogistik“ gewährleistet werden kann. Ziel des Projektes „Digitales Projektlebenszyklusmanagement“ war es zu untersuchen, wie eine durchgängige Transparenz über Planungs- und Baukosten durch Digitalisierung aussehen kann und welche Vorteile dies für alle Beteiligten eines Baugroßprojektes hat. Hierzu gehörte auch und vor allem die Schaffung von Transparenz für die Ermittlung der Ursachen und Treiber für Kostensteigerungen. Anhand von mehreren Beispielen von Großbauprojekten erfolgte die Untersuchung der entsprechenden Kosten und Leistungen.

Hierfür wurde ein Digitales – Projekt – Lebenszyklus – Management (DPLM) entwickelt, welches als zentrale Informationsscheibe die Speicherung sowie die stetige Analyse aller generierten Projektdaten übernimmt. Hierzu gehören beispielsweise Leistungen nach der Honorarordnung für Architektur- und Ingenieursleistungen (HOAI) sowie die detaillierten Daten der hier beschriebenen Prozesse. Diese Leistungen manifestieren sich in den einzelnen Leistungsphasen der HOAI. Hierbei werden je nach Objekt- und Facharten (z.B. Gebäude, Freianlagen, Verkehrsanlagen...) Grundleistungen bzw. besondere Leistungen innerhalb einzelner Leistungsphasen aufgeführt. Abseits der in der HOAI erläuterten Leistungen gibt es jedoch viele weitere Prozesse, die bei der Planung bzw. des (Rück-)Baues sowie des Betriebes von Infrastruktur und Gebäuden auftreten. Das DPLM versteht sich somit als Klammerfunktion über alle Projekte, Phasen und Akteure der Planung des Baues sowie des Betriebes und sogar eines möglichen Rückbaues eines Bauprojektes. Diese analytische Lösung stellt somit Leistungsindikatoren, Ursachenanalysen, Vorhersagen, Frühwarnungen, Risikoanalysen und sogar aktive Ereignisse zur Verfügung, die wiederum für das tägliche Baugeschehen als Entscheidungsunterstützung genutzt werden können. Das langfristige Ziel dieses Modells ist eine Omniscienz der Informationslogistik: Dem Zurverfügungstellen der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Detaillierungstiefe für den richtigen Entscheider.

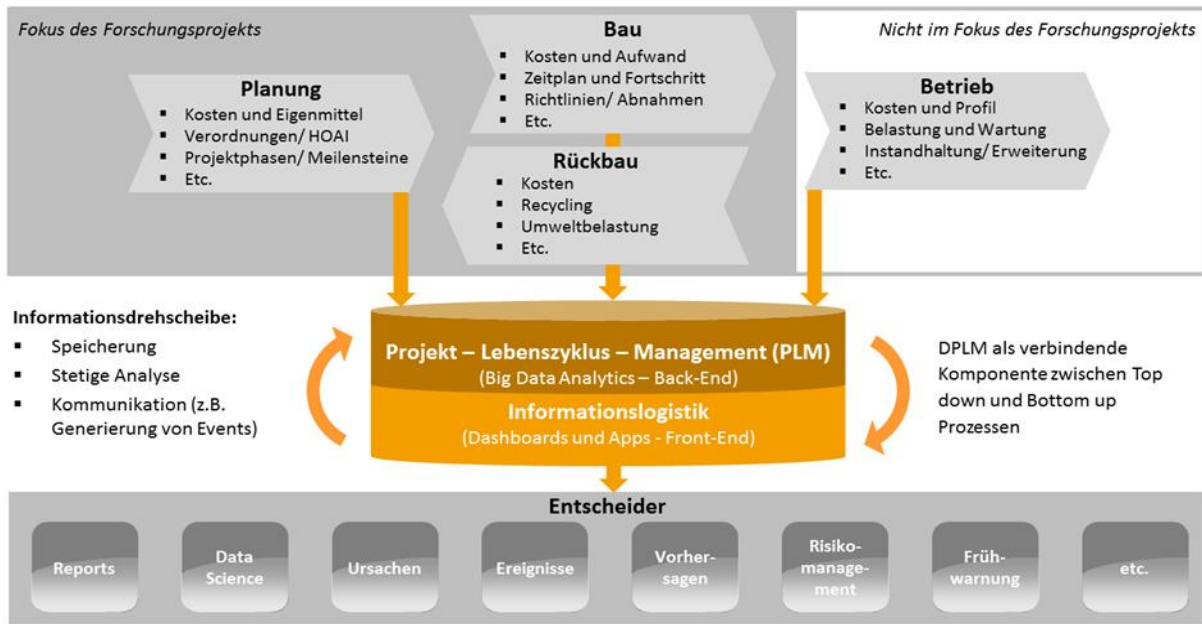


Abbildung 1: Big Picture: Digitales Projektlebenszyklusmanagement als Enabler der Informationslogistik

Im Rahmen der Projektarbeit wurden mithilfe des auf Datenanalysen spezialisierten Unternehmens Teradata 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 (HOAI) verglichen. Damit wurde es möglich, eine Blaupause für zukünftige Bauprojekte zu erstellen bzw. Vergleiche mit Benchmarks anzustellen.

DPLM-Prozessmodell

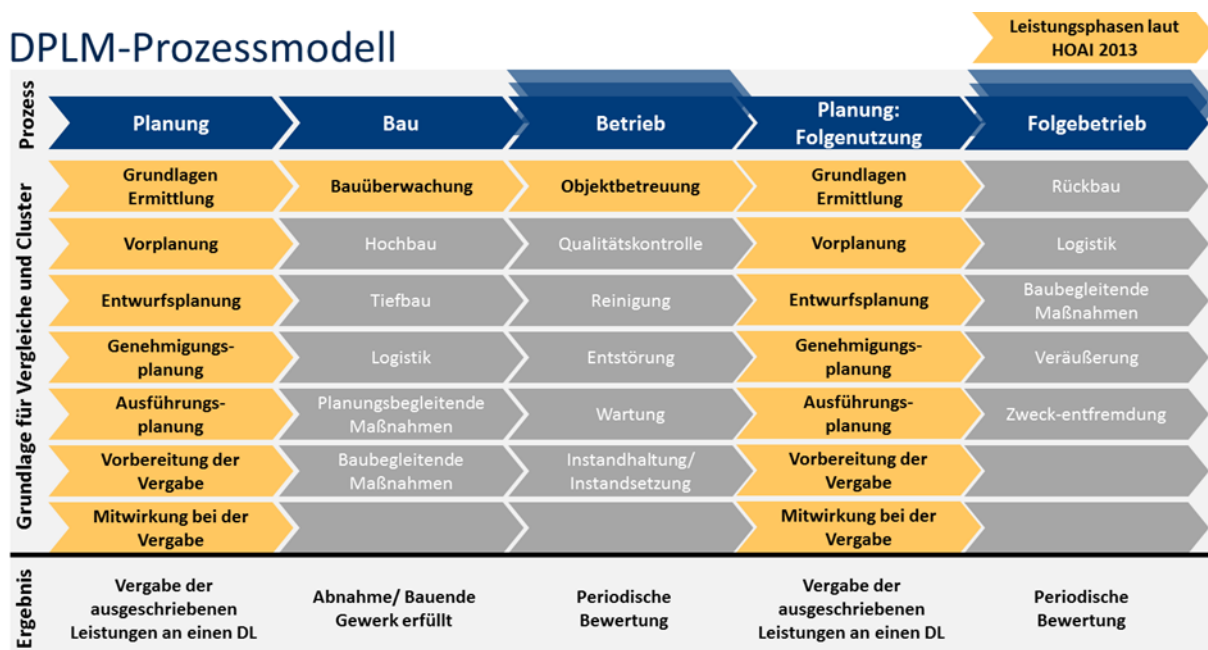


Abbildung 2: Lebenszyklus eines Beispielprojekts unter HOAI Aspekten

(2) 1. Studie: Digitales Autoland

Die Digitalisierung aller Industrien nimmt weiter an Fahrt auf. Daten werden heute überall erhoben und smarte Geräte kommunizieren miteinander um uns das Leben zu vereinfachen. Durch autonomes Fahren, neue Mobilitätskonzepte wie Share Economy sowie einem veränderten Mobilitätsverständnis der Menschen wird auch die Automobilindustrie – Hersteller wie Zulieferer – von der Digitalisierung erfasst. Und diese Veränderung erfolgt nicht evolutionär, sondern revolutionär. Beispielsweise erreichte Apple binnen eines Jahrzehntes Verkaufszahlen von über 230 Mio. Geräten pro Jahr. Vergleicht man diese Zeitspanne mit der Erfindung des Automobils, zeigen sich deutliche Unterschiede: Bis 1894 verkaufte Carl Benz nur 25 seiner Modelle und resümierte: "Mein erster Kunde war ein Verrückter, und ich musste den Kauf rückgängig machen. Mein zweiter war ein Todeskandidat: Er wollte noch etwas erleben, verstarb aber schon, bevor der Wagen geliefert werden konnte." Erst mit dem Folgemodell namens „Motor-Velocipid“ wurden in den nächsten sieben Jahren mehr als 1.200 Stück verkauft. Es dauerte jedoch weitere Jahrzehnte bis Wege erschlossen wurden und die die Massenfertigung von Automobilen einer breiten Masse die gewünschte Mobilität in bezahlbarer Form ermöglichte.

Wer den Trend zur Digitalisierung und der damit verbundenen Big Data Thematik verpasst, wird auf kurz oder lang an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. Hersteller, die hier zukünftig keine Kompetenz aufweisen, werden dem Nokia – Neckermann – Quelle – Effekt unterliegen und können sogar auf der Strecke bleiben. Der Grundgedanke des Automobils hat sich seit 130 Jahren und der Jungfernfahrt des Benz Patent-Motorwagen Nummer 1 nicht verändert, die Industrie und vor allem der Nutzer um das Automobil herum ändern sich aber grundlegend.

Heute sind es industriefremde Betriebe, die das seiner Zeit klassische Fortbewegungsmittel neu überdenken und integrierte Mobilitätslösungen in den Vordergrund stellen. Finanzstarke Unternehmen die sich die Digitalisierung zu Nutzen machen und dabei Mobilität insgesamt neu definieren wollen. Diese, meist im Silicon Valley ansässigen Unternehmen, erzeugen durch ihre „fail fast, fail often“ Mentalität in den verschiedensten Industrien Disruptionen durch Innovationen und neue Geschäftsmodelle. Durch autonom fahrende und vernetzte Fahrzeuge (Smart Cars) gilt es, die Märkte des Personen- und Güterverkehrs zu revolutionieren. Doch die entstehenden Annehmlichkeiten für den Endkunden werden mit massiven Veränderungen entlang der kompletten Wertschöpfungskette der Automobilindustrie einhergehen. Durch Kooperationen klassischer Automobilisten mit digitalen Unternehmen wie beispielsweise Google, Lyft oder Uber wird versucht, die fehlenden IT-Kompetenzen der klassischen Automobilhersteller zu überbrücken. Darüber hinaus verändert die Digitalisierung nicht nur die Angebote der Hersteller, sondern ebenso die der Zulieferer und der Nutzer. Neben der Möglichkeit eines durch Big Data Analytics getriebenen Wartungs- und Instandhaltungsmanagement sind es auch individuell erstellte Ersatzteile per 3D-Druck, die vor allem bei der Zulieferindustrie zu veränderten Geschäftskonzepten führen. Durch die Verschiebung von Produktionsstrukturen sowie der veränderten Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette werden die Machtverhältnisse zwischen Automobilhersteller /-zulieferer neu definiert. Darüber hinaus entstehen auch neue Beziehungen zu Endkunden und Nutzern, die für alle Seiten neue Potenziale versprechen.

Wie sich dies im Speziellen für die einzelnen Teilnehmer auswirkt und welche Trends im Zuge der Digitalisierung auf die Automobilbranche zukommen werden, galt es mit der Studie „Automobilität im Digitalen Zeitalter“ zu beantworten. Hierfür wurden insgesamt 168 Fragebögen von Experten aus der Automobilindustrie, insbesondere der Zulieferer, ausgewertet. Die Forschungspartner Automechanika der Messe Frankfurt, der Automobilclub von Deutschland (AVD), die Teradata GmbH sowie

das SCM@ISM Institut erarbeiteten hierbei fünf zentrale Erkenntnisse bzw. Trends aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen

(2.1) Powershift

Der Trend zur Minimierung der Wertschöpfungstiefe wird auch weiterhin anhalten, was zur Folge hat, dass sich insbesondere Zulieferer weiter spezialisieren werden. Im Zuge der Digitalisierung kommen dementsprechend neue und wertschöpfende Tätigkeiten hinzu. Durch die Sammlung und Analyse von Echtzeitdaten können beispielsweise Fahrprofile erstellt oder Werkstattbesuche geplant werden. Auch die Möglichkeit des 3D-Druckes wird in letzter Konsequenz für mehr Macht und Einfluss der Zulieferer innerhalb der Wertschöpfungskette sorgen. Ob diese Bereiche jedoch von klassischen Zulieferbetrieben oder durch industriefremde Unternehmen besetzt werden wird sich zeigen. Insbesondere die Kernkompetenzen der Fahrzeughersteller werden sich wandeln, so dass neue Märkte für die Zulieferer und Werkstätten entstehen können. So wird der Fahrzeughersteller in Zukunft seine Kernkompetenzen auf die Bereiche Forschung und Entwicklung, Kundenmanagement und Qualitätskontrolle legen. Dies haben 70% der Manager aus der Automobilindustrie bestätigt. Der Automobilhersteller der Zukunft versteht sich dementsprechend eher als Produzent von Mobility Devices. Die gewünschte Mobilität des Kunden wird dabei mit eigenständigen Konzepten oder im Verbund mit weiteren Anbietern geliefert (z.B. Apps und Entertainment). Die Mehrheit der Befragten (87%) glaubt, dass der Automobilmarkt weiterhin einen Massenmarkt darstellen wird. So gibt es in Zukunft neben etwaigen autonomen Fahrzeugen und dem erhöhten Mobilitätsaufkommen auch einen weiteren Punkt der für einen Massenmarkt spricht: Autonome LKWs, Taxen oder Busse ersetzen den Faktor Mensch und können dementsprechend ohne Pause auf den Straßen fahren. Dies bedeutet aber gleichzeitig einen höheren Verschleiß und einen dementsprechend höheren Bedarf an Ersatzteilen. Diese Entwicklungen können dabei neue Geschäftsmodelle für Zulieferer und Werkstätten ermöglichen. Insbesondere durch Ad-hoc Zustandsanalysen bzw. einem holistischem Automobil-Lebenszyklusmodell, sowie einer höheren Kollaboration von Zulieferern und Werkstätten sind diese dem Endkunden in Zukunft ein ganzes Stück näher.

(2.2) Customer Proximity

Die Größe und Profitabilität des After Sales Markts im Automobilbereich ist, wie seine möglichen Potenziale durch die Digitalisierung, unbestritten. Hierbei können alle Teilnehmer entlang der Wertschöpfungskette durch einfache digitale App-Lösungen auf dem Smartphone Kundenbeziehungen aufbauen und kontinuierlich pflegen. Durch das Erheben und Auswerten von Daten in Echtzeit wird es Automobilherstellern, Zulieferern und Werkstätten ermöglicht ein weitaus besseres Profil ihrer Nutzer zu erstellen. Mithilfe von mobilen Applikationen können dem Kunden so auf einfache Weise echtzeitbasierte Zustandsdaten aufgezeigt, etwaige Fahrzeugupgrades empfohlen oder Werkstattbesuche geplant werden. Auch wenn die Digitalisierung ein weites Feld an Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung im After Sales Bereich ermöglicht, sehen bisher nur 14% der Befragten Kernkompetenzen bei den Automobilherstellern.

Insbesondere zustandsorientierte Daten können zukünftig einen großen Anteil des Umsatzes ausmachen. Erst durch die Integration aller Fahrzeugdaten lässt sich ein holistisches Wartungs-, Reparatur und Instandhaltungsmodell über den kompletten Lebenszyklus eines Fahrzeuges erstellen. Bevor dieses ermöglicht wird, müssen aber zunächst rechtliche und formale Grundlagen bezüglich der Datensouveränität geschaffen werden. Wer ist Eigentümer der produzierten Daten – Der Zulieferer als Produzent – Der Fahrzeughersteller als Monteur – Der Kunde als Nutzer? Die Befragung zeigt auf,

dass 70% der Zulieferer in Zukunft enger mit Werkstätten kooperieren wollen, um sich diesen Markt zu erschließen. Dies mag nicht zuletzt dem höheren Vertrauen in die Werkstatt um die Ecke geschuldet sein. Fällt ein Teil im Auto aus, kann automatisch eine Fahrt in die Werkstatt veranlasst werden. Durch die Echtzeitübermittlung des Ausfalls an die Werkstatt kann diese bereits im Voraus Material und Arbeiter einplanen. Es bleibt also nur eine Frage der Zeit bis sich das erste „fail fast, fail often“ Unternehmen mit Lösungen für die Übertragung der Zustandsdaten aus den Steuergeräten und die Planung des Werkstatteinsatzes formiert. Für die Beschaffung der nötigen Ersatzteile mittels 3D-Drucker sind verschiedene Szenarien möglich. So ist es beispielsweise denkbar, dass der physische Druck in den Werkstätten erfolgt. Die benötigten digitalen Druckvorlagen werden dabei direkt von den Zulieferern bezogen. Darüber hinaus wäre auch ein Szenario möglich in dem Werkstätten ausgeklammert werden. Sowohl das Know-how der Ersatzteile, die Souveränität der Daten, als auch der Druck bleibt beim Zulieferer und macht die Werkstatt so in Teilen obsolet. Insbesondere der 3D-Druck stellt mit 54% Zustimmung einen zukünftigen Markt der Zulieferer dar. So besteht hier die Möglichkeit, Autoteile und Komponenten individuell und nach Wunsch des Kunden zu fertigen. Durch ein dezentrales Drucken von Ersatzteilen ergeben sich, neben neuen Distributionsstrukturen, insbesondere Probleme bei der Unterscheidung von Originalteilen und Fälschungen (38% Zustimmung). Zustandsorientierte Wartung sowie die proaktive Benachrichtigung bei Teileausfall setzen jedoch eine auf Big Data Analytics ausgelegte IT-Landschaft voraus.

(2.3) Big Data

Gerade einmal 2% der Befragten sehen die Kernkompetenzen eines Automobilzulieferers im Bereich Informationsmanagement und Big Data Analytics. Dies steht in starker Diskrepanz zu möglichen Zukunftsmärkten der Zulieferer. Hierbei sehen $\frac{1}{3}$ der Befragten die Bereiche Data Analytics sowie Data Science als möglichen Zukunftsmarkt. Dabei ist der Aufbau von Big Data Kompetenzen oft mit grundlegenden Veränderungen innerhalb des Unternehmens verbunden. Neben dem Aufbau einer zentralen analytischen Infrastruktur inklusive der Sanierung der alten Datenbestände sind auch Arbeitsplätze in Form von Data Scientisten von Nöten. Durch die Kombination der Disziplinen Mathematik und Informatik können Data Scientisten neue Sichtweisen auf Daten und ihre Quellen generieren. Sie schaffen damit neue Lösungen zu umfassenden Themenkomplexen und sind zentrales Bindeglied der Business und IT-Seite eines Unternehmens. Insbesondere der zukünftig stark datengetriebene Wartungs-, Reparatur und Instandhaltungsmarkt wird von der Mehrheit (54%) als ein potenzieller Markt für Zulieferer gesehen. Die schiere Datenmenge, die es zu sammeln und analysieren gilt, wird in den kommenden Jahren weiter rasant steigen. So wundert es nicht, dass im Schnitt 44% des Datenanteils für Planungen abseits des eigenen Kompetenzbereiches generiert werden. Dementsprechend ist es konsequent, dass im Durchschnitt etwa 32% der Zeit für das Zusammentragen und Vorbereiten von Daten zu Analyse Zwecken von Nöten ist. Dies kann in Zukunft zu massiven Wettbewerbsnachteilen führen. So sind es insbesondere Unternehmen aus der Technologiebranche, die auf der Welle der Digitalisierung reiten und dementsprechendes Know-how in dem Bereich Big Data Analytics vorweisen und hier durch zentrale Datensammlung und -analysen Geschwindigkeitsvorteile aufweisen können. Durch eine automatisierte Datenerhebung im Zeitalter der Sensorconomy lassen sich Parameter und Faktoren entlang eines kompletten Lebenszyklus erheben. Im nächsten Schritt werden die Daten analysiert und können so beispielsweise zu proaktiven Meldungen in Echtzeit führen oder Frühwarnungen für einen möglichen Teileausfall generieren. Erstaunlicherweise sahen nur 18% der Befragten Vorteile von Big Data Analytics bei den Themen Kostentransparenz und Controlling bzw. der Einführung einer detaillierten Prozesskostenrechnung, obwohl dies sich im Zuge einer gesamtheitlichen Datenanalyse anbietet. Das größte Potenzial hinsichtlich Big Data Analytics sehen die Befragten in

den Bereichen Produktionsoptimierung (38%) sowie Qualitätskontrolle und Echtzeitanalyse (34%). Auch an eine verbesserte Qualitätskontrolle durch den Einsatz von Echtzeit Analysen glauben 34% der Befragten.

(2.4) Formel 1 Analytics

Schon heute sind in Formel 1 Wagen mehr als 100 Sensoren verbaut und überwachen dabei die Funktionalität sowie Leistung von mehr als 10.000 Komponenten. So gilt es hier, Daten zur Windkraft, Reifendruck, Benzinverbrauch und Reifen-Temperatur in Echtzeit zu ermitteln, analysieren und auf Grundlage dieser Basis Entscheidungen zu treffen. Auch wenn nicht alle diese Parameter für den normalen Straßenverkehr benötigt werden, so ermöglicht das zielgerichtete Erheben und Analysieren von Sensordaten eine Reihe von Möglichkeiten. Auch können beispielsweise Werkstätten mobile Applikationen für ihre Kunden anbieten. Neben der Übertragung und Analyse der Fahrzeugdaten in Echtzeit können, je nach Fahrprofil, Fahrzeugupgrades empfohlen werden. Schon heute bieten Autoversicherer Modelle auf Telematik-Basis an. So wird durch die Erhebung der Geschwindigkeit, den G-Kräften und der Position während der Fahrt ein Pay-as-you-drive-Modell ermöglicht.

(2.5) Digital Services

Durch die Echtzeitanalyse der Fahrzeugdaten wird insbesondere ein holistisches Wartungs-, Reparatur und Instandhaltungsmodell über den kompletten Lebenszyklus eines Fahrzeuges ermöglicht. Mithilfe von Big Data Analytics lassen sich somit Frühwarnungen für einen möglichen Teileausfall proaktiv generieren und dementsprechend Kosten sparen. Die Digitalisierung ermöglicht auch abseits der Analyse weitere Geschäftsfelder. Im Zuge des autonomen Fahrens sind insbesondere Kooperationen mit Unternehmen aus dem Einzelhandel / der Entertainment Branche vorstellbar. Durch die gewonnenen Freiheiten können so beispielsweise Filme / Musik während der Fahrt angeboten bzw. besondere Attraktionen angesteuert werden, wie beispielsweise eine Modeboutique mit einer laufenden Rabattaktion. Auch das klassische Vertriebskonzept von Automobilen wird in Zukunft neu gestaltet. So glauben 80% der Befragten an Mobiltelefonähnliche Verträge für die kommende Generation an Fahrzeugen. Der Kunde bekommt hierbei vertraglich festgesetzt alle 2-3 Jahre ein neues Auto zu seiner Verfügung gestellt. Ähnlich wie bei Smartphones hat sich ja bereits der Produktlebenszyklus von Autos drastisch verkürzt. Musste man früher ein knappes Jahrzehnt warten um den Technologiesprung eines Golf I hin zu einem Golf II erleben, haben sich mittlerweile die Produktlebenszyklen bei Volkswagen mehr als halbiert. So wurde der Golf VI beispielsweise 2008 in den Markt eingeführt und wurde bereits vier Jahre später durch das Nachfolgeprodukt, den Golf VII, ersetzt.

Die Digitalisierung wird auch ihren Weg in die Automobilbranche finden. Die fehlenden Kompetenzen in den dabei essenziellen Bereichen der Datenverarbeitung und -analyse sollte sich die Automobilindustrie schnell aneignen. Werden Wünsche der Kunden nicht erkannt bzw. nicht bedient, werden junge, von der Digitalisierung getriebene Unternehmen, diese Herausforderungen angehen. Deutlich wird dies insbesondere in der hohen Anzahl an Kooperationen von klassischen Automobilisten und Digitalen Unternehmen. So arbeitet das von Uber gekaufte Unternehmen Otto zusammen mit Volvo an Nachrüstkits für LKW für ein autonomes Fahren. In Lyft, als größter Konkurrent zu Uber, investierte die Opel-Mutter General Motors rund 460 Mio. € zur Entwicklung einer autonomen Taxiflotte. Die Transformation hat also schon begonnen. Wer hier zu spät kommt, der wird vom Silicon Valley bestraft.

(3) 2. Studie: Mobilität & Digitalisierung (MobiDig)

Für die Studie „Mobilität und Digitalisierung“ untersuchte die Messe Frankfurt GmbH in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut SCM@ISM an der International School of Management die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Mobilitätsverhalten. Dabei wurden über einen Zeitraum von zwei Monaten Daten zur Mobilitätsplanung von über 500 Personen erhoben und ausgewertet. Hierbei zeigte sich, dass das „Device“ wichtiger als das Transportmittel wird und sich die Intelligenz (Smartphone) der Mobilität von dem technischen Asset (Automobil) mehr und mehr entkoppeln wird. Besonderen Wert legten die Teilnehmer der Untersuchung vor allem auf die Plan- und Vorhersagbarkeit der Reisekette. Planungssicherheit ist daher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für die digitale Generation. Darüber hinaus wird Mobilität auch nicht mehr als reine Befriedigung eines Transportbedürfnisses verstanden, sondern als Portfolio aus Reisen, Entertainment, Shopping und Arbeit. Grundlage für diese Philosophie bilden dabei kundenindividuelle Angebote und Dienstleistungen auf Basis einzelner Profile. Insgesamt wurden die Ergebnisse der Untersuchung in fünf Kernthesen zusammengefasst.

These 1: Mobilitätsverlagerungen hin zu Share-Economy und neuen digitalen Services

Die Digitalisierung der Mobilität ermöglicht eine Vielzahl neuer Dienstleistungen. Der Markt für Share-Economy ist wachsend und zunehmend reif: Mehr als 15 Prozent der Befragten nutzen heute schon Gemeinschaftsangebote. Dabei sind es besonders Bewohner aus Großstädten aber auch junge Menschen die beispielsweise dem Smart Car sehr positiv gegenüberstehen. Autonom fahrende Fahrzeuge wurden insbesondere zur Senkung der Verkehrsunfälle auf langen Strecken wie beispielsweise der Autobahn (61 Prozent) erwünscht. Lediglich 14 Prozent lehnen autonom fahrende Fahrzeuge generell ab.

These 2: Klassische Automobilbauer müssen sich der Digitalisierung stellen

Traditionelle Unternehmen müssen die Potenziale der Digitalisierung erkennen und nutzen. Sie werden sonst zu rein physischen Transportdienstleistern degradiert oder sind langfristig sogar obsolet. Dynamische, von der Digitalisierung getriebene Unternehmen wie Uber, Tesla oder Google werden versuchen, ihren Anteil zur Mobilität, auch in Deutschland, beizutragen. Sie erzeugen durch ihre „fail fast, fail often“ Mentalität in den verschiedensten Industrien Disruptionen durch Innovationen und neue Geschäftsmodelle. Auch hier ist es abermals die junge Generation, welche losgelöst von den klassischen Automobilmarken ist und somit empfänglicher für die neuen Konzepte erscheint.

These 3: Bequemlichkeitsfaktoren müssen erfüllt werden – Die Wünsche der zukünftigen Mobilitätsnutzer

Der Kunde wünscht sich eine Unterstützung seiner persönlichen Mobilität aus einer Hand. Dabei sollte er im Echtzeitformat informiert werden und die Dienstleistungen gemäß seiner Nutzung abrechnet werden. Einem Vergleich von Verkehrsmittel-Alternativen unterliegt neben dem Faktor Zeit auch die Kenntnis zu Problemen entlang der gewählten Route. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer wünscht sich einen „One-Stop-Shop“, der ihnen einen anbieterneutralen, transparenten Vergleich verschiedener Routen, Verkehrsmittel und Preise auf mobilen Devices ermöglicht.

These 4: Mangelnde Kommunikation der Alternativen

Neue Mobilitätsangebote müssen deutlicher im Markt kommuniziert und platziert werden. Insbesondere bei den klassischen älteren Nutzern besteht noch zu viel Unkenntnis über neue Mobilitätsangebote. Über 40 Prozent der Befragten haben noch keine Erfahrungen mit Diensten für Carsharing oder Mitfahrgelegenheiten gemacht. Beklagen sich dabei 22 Prozent der Befragten über ein mangelndes Serviceangebot in ihrer Region, hat ein Großteil keinen Bedarf an genannten Dienstleistungen (17 Prozent) beziehungsweise greift auf das eigene Fahrzeug zurück (23 Prozent).

These 5: Mobilitätsübergreifende Leistungsindikatoren zur Vergleichbarkeit

Es fehlen neutrale Institute oder Apps, die mobilitätsübergreifende Leistungsindikatoren (Standards) für die Nutzer definieren und damit Vergleichbarkeit schaffen. Applikationen wie Moovel oder Qixxit sind noch jung und bieten keine holistische Funktion zur Planung, Buchung und Abrechnung verschiedenster Mobilitätsdienstleistungen. Insbesondere wären diese für individuelle Mobilitätskettenvergleiche in Form eines Echtzeit-Reporting wertvoll um den Kunden eine transparente und anbieterneutrale Planung und Abrechnung zu ermöglichen.

Offen bleibt die Frage, welche Kernkompetenzen die Automobilhersteller im Zuge der Digitalisierung entwickeln, an Zulieferer verlagern oder an Unternehmen aus dem Silicon Valley verlieren. Der Kunde hingegen wird sich mittelfristig für seine bequemlichste Lösung entscheiden.

(4) Ausblick

Daten werden heute überall erhoben und smarte Geräte kommunizieren miteinander um uns das Leben zu vereinfachen. Durch autonomes Fahren, neue Mobilitätskonzepte wie Share Economy sowie einem veränderten Mobilitätsverständnis der Menschen wird auch die Automobilindustrie – Hersteller wie Zulieferer – von der Digitalisierung erfasst. Für das kommende Jahr liegen die Forschungsschwerpunkte des In-Instituts SCM@ISM daher im Bereich der Smart Mobility und Logistics. Hierbei gilt es insbesondere, die vorliegenden Forschungsergebnisse in weiteren Studien zu vertiefen und zu veröffentlichen. Insbesondere die Studien „Digitales Autoland“ sowie „Mobilität & Digitalisierung“ sollen unter weiteren Gesichtspunkten ausgewertet und veröffentlicht werden.

Hinsichtlich der MobiDig Studie wird insbesondere das Mobilitätsverhalten bzw. der Mobilitätswunsch verschiedener Altersgenerationen untersucht. Darüber hinaus gilt es, die Unterschiede zwischen Land- und Stadtbevölkerung in Bezug auf deren Mobilitätsverständnis weiter zu analysieren.

In Kooperation mit dem Automobilclub für Deutschland wird eine Folgebefragung der Studie „Digitales Autoland“ starten. Im Zuge dieses Projektes werden die Ergebnisse der bisherigen Studie durch Experteninterviews vertieft und mit regionalen Gegebenheiten verknüpft. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung weiterer Kernthesen für die digitale Zuliefererindustrie innerhalb der Automobilbranche. Insbesondere werden mögliche Veränderungen, Trends und neue Dienstleistungen aufgezeigt und beschrieben.

Durch den stetigen Ausbau der Forschungsaktivitäten, insbesondere durch empirische Studien wird sich das Forschungsinstitut SCM@ISM weiter am Markt platzieren. Neben der Veröffentlichung des ISM Research Journal Artikels „Digitales Projektlebenszyklusmanagement“ gilt es im Jahr 2017 das

Thema „Digitalisierung & Mobilität“ in ausgewählten Journalen und Magazinen zu publizieren. Die Digitalisierung aller Industrien nimmt weiter an Fahrt auf.

Wie bereits in den vergangenen Jahren wird sich das Institut SCM@ISM auch weiterhin aktiv an Vorträgen und Kongressen beteiligen. Neben dem Besuch des 34. Deutschen Logistik-Kongress in Berlin wird auch die Organisation der ZEIT-Konferenz wieder als zentrale Veranstaltung im Jahre 2017 gesehen. Insbesondere die Kooperation mit dem Studiengang „International Logistics and Supply Chain“ wird stetig ausgebaut. Den Studenten wird hier die Möglichkeit gegeben, aktiv an Projekten des Institutes mitzuarbeiten, an Vortrags- und Kongresssitzungen teilzunehmen und so an einem aktiven Wissenstransfer zwischen Forschung und Wirtschaft teilzuhaben.

Kienbaum Institut @ ISM

Geschäftsführung:

Prof. Dr. Ingo Böckenholt

E-Mail ingo.boeckenholt@ism.de
Tel. **+49 231 975139 48**

Honorarprofessor Dr. Walter Jochmann

E-Mail walter.jochmann@kienbaum.com
Tel. **+49 211 9659 399**

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Stefan Diestel
(akademischer Direktor)

E-Mail stefan.diesel@kienbauminstitut-ism.de
Tel. **+49 231 975139 588**

Frank Stein
(wiss. Mitarbeiter)

E-Mail frank.stein@kienbauminstitut-ism.de
Tel. **+49 231 975139 741**

a Darstellung des Instituts

Das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation ist ein Forschungs- und Kompetenzzentrum, das praxisrelevante Lösungen für Trendthemen der Personalwirtschaft – insbesondere aus den Bereichen Leadership, Transformation & Change Management, Demografie und Human Resources – erforscht und entwickelt.

Das Institut ist im November 2014 als Joint-Venture der Personal- und Managementberatung Kienbaum sowie der International School of Management (ISM) gegründet worden. Es bietet neben anwendungsorientierter Forschung und der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse für ein breites Publikum in Wissenschaft und Praxis auch individuelle Qualifizierungslösungen und spezielle Beratungsleistungen für Unternehmen an.

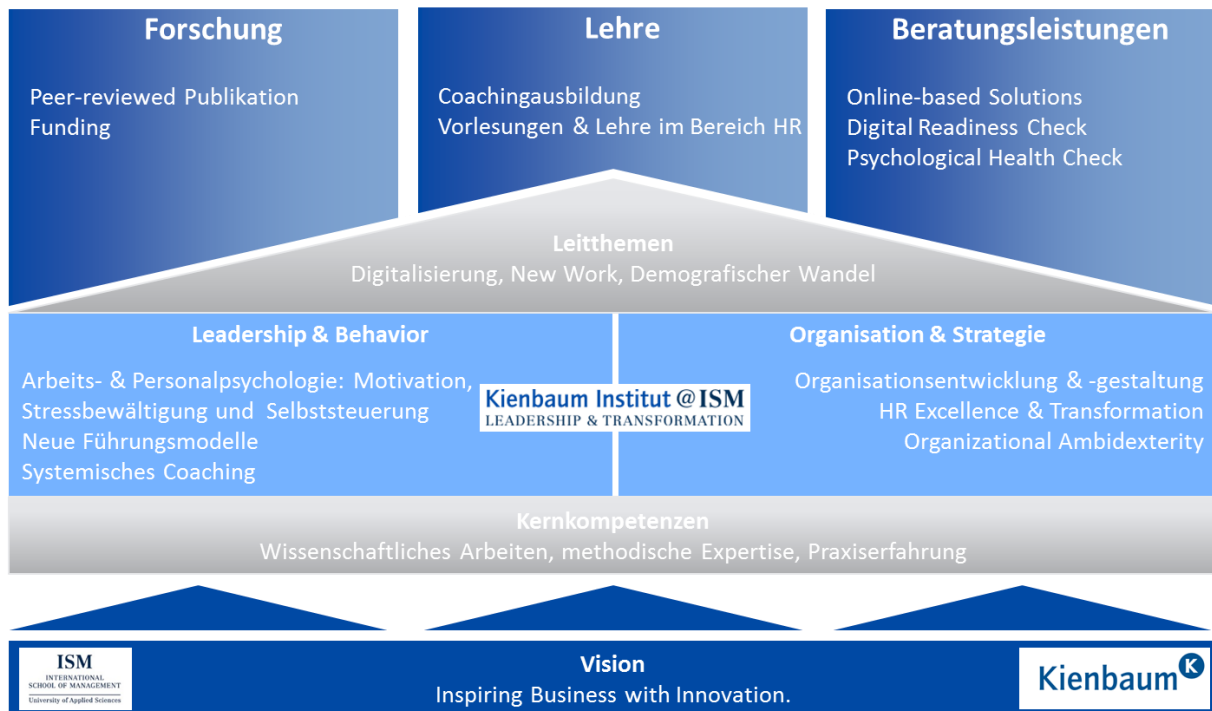


Abbildung 2: Kompetenz-Architektur des Kienbaum Instituts @ ISM

Das Aufgaben-, Kompetenz- und Leistungsspektrum des Kienbaum Instituts @ ISM lässt sich daher wie folgt beschreiben:

1. Das Institut vereint wissenschaftliche Kompetenzen mit Beratungsexpertise. Erklärtes Ziel des Instituts ist es, Erkenntnisse über die effizientere und effektivere Nutzung der Ressourcen einer Organisation zu gewinnen und dabei Ansätze, Modelle und Methoden des Managements zu konzipieren. Dies schließt auch eine Überprüfung der Wirksamkeit sowie die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Personalmanager ein.
2. Das Institut begleitet Unternehmen bei der Entwicklung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Um eine wirklich erfolversprechende und nachhaltige Veränderung zu gestalten, entwickelt das Institut individuell zugeschnittene und praxisrelevante Qualifizierungslösungen für Unternehmen. Dies geschieht auf Basis bewährter Methoden und Strategien sowie über alle Branchen und Funktionen hinweg. Bei der Gestaltung von Qualifizierungslösungen greift das Institut nicht nur auf seinen Erfahrungsschatz im Bereich der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften zurück, sondern ist im engen Austausch mit seinen Partnern von Kienbaum und der ISM. Vor allem im Rahmen seiner Coaching-Ausbildung vermittelt das Institut die erfolgsrelevanten Kenntnisse und Fertigkeiten, um Beratungs- und Veränderungsprozesse mit Individuen und Teams souverän gestalten und durchführen zu können.
3. Neben der kontinuierlichen Erforschung von Zukunftsthemen des Human Resource Managements sowie der Entwicklung individueller Qualifizierungslösungen für Unternehmen bietet das Kienbaum Institut ausgewählte Beratungsleistungen an. Dabei konzentriert es sich auf solche Fragestellungen und Problemfelder, die optimal auf den Ergebnissen unserer Studien und Forschungsarbeiten aufbauen. Aktuell bietet das Institut ein Screening der potenziellen Gefährdungen und Belastungen im Betrieb sowie einen Check der digitalen Kompetenz von Mitarbeitern und Organisationen an.

Geschäftsführer des Instituts sind Prof. Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International, sowie der Präsident der ISM, Prof. Dr. Ingo Böckenholt. Akade-

mischer Leiter ist Prof. Dr. Stefan Diestel, Hochschullehrer für Psychology & Management an der ISM. M. Sc. Frank Stein ist wissenschaftlicher Mitarbeiter/Doktorand.

b Projekte

(1) Studie „Digitalisierung@HR: Strukturen, Prozesse und Kompetenzen der Zukunft“

Grundlage dieser Studie bildete eine Befragung unter 270 Personalverantwortlichen zur Rolle und zum Wertbeitrag der HR-Funktion im Rahmen der digitalen Unternehmenstransformation. Ziel dieser Studie war es unter anderem, Unterschiede zwischen der aktuellen und zukünftigen/potenziellen HR-Handlungsplanung aufzuzeigen und Zusammenhänge mit Effektivitätsmaßnahmen zu identifizieren. Ein wesentlicher Bestandteil der Studie war eine Clusteranalyse, mittels welcher die befragten Unternehmen in Abhängigkeit von ihren Antworten auf Ähnlichkeitsstrukturen hin untersucht und deren Einfluss auf Performancemaße überprüft wurde:

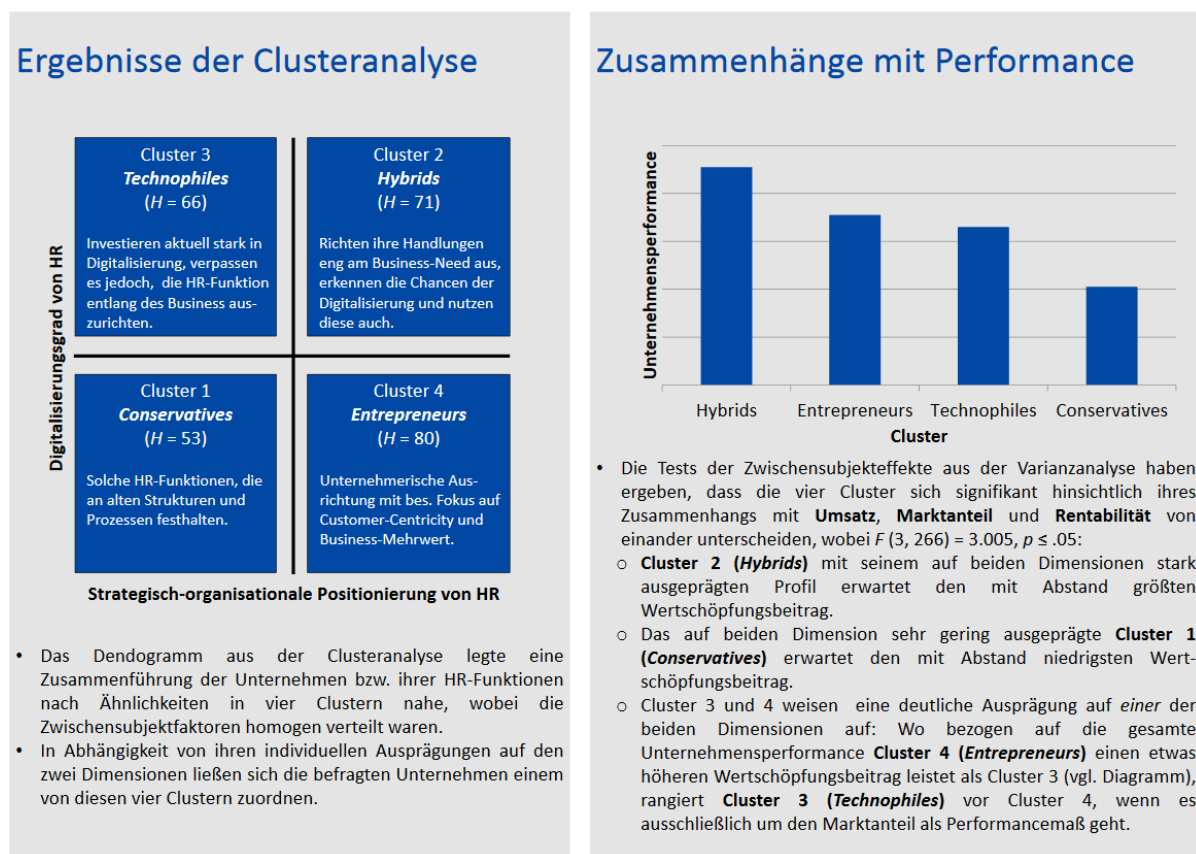


Abbildung 2: Kernergebnisse der Studie „Digitalisierung@HR“

Die Ergebnisse dieser Studie sind über verschiedene Kanäle einem breiten Publikum zugänglich gemacht worden.

Literatur

Jochmann, W., & Belch, T. (2016). Eine ernüchternde Zwischenbilanz: Selbstverständnis, Herausforderung und Beiträge von HR im Kontext digitaler Transformation. Personalführung, 5/2016.

Jochmann, W., & Belch, T. (2016). Die HR Funktion in der digitalen Transformation. Personalwirtschaft (Sonderheft), 12/2016.

Jochmann, W., Diestel, S., Belch, T., & Stein, F. (2016). Beiträge der HR-Funktion zur digitalen Transformation: Zusammenhänge mit der Unternehmensperformance. Poster-Beitrag zur Konferenz "Die digitale Transformation erfolgreich gestalten – Digital Work Design, Leadership and Organizations" an der Technischen Universität München am 10.06.2016

(2) Sammelband „HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation“

Das Institut hat im Dezember 2016 einen Sammelband zum Thema „HR-Exzellenz: Innovation in Leadership & Transformation“ unter der Herausgeberschaft von Walter Jochmann, Ingo Böckenholt und Stefan Diestel im Axel Springer Verlag veröffentlicht. Darin werden HR-relevante Trends und Themen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und zu wirksamen Handlungsansätzen entwickelt, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen am Markt begegnen zu können. Dazu werden die Expertise, aktuelle Sichtweise und Zukunftsentwürfe von Anwendern und Wissenschaftlern in den Themenbereichen Leadership, Transformation & Change Management, Demografie und Human Resources zusammengebracht.

Unter den Autoren des Sammelbands finden sich neben den Mitarbeitern des Instituts renommierte Experten aus der HR-Forschung und -Praxis, darunter Wilhelm Bauer, Michael Falkenstein, Reinhard K. Sprenger und Ursula Schütze-Kreilkamp.

Literatur

Jochmann, W., Böckenholt, I., & Diestel, S. (Hrsg.). (2017). HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.

(3) Absolventenstudie 2.0: Absolventen 2016 unter die Lupe genommen (Kooperation mit Kienbaum Communications, laufende Studie)

In Anlehnung an die Absolventenstudie von 2015 werden auch diesmal die Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der sogenannten Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980 bis 1999) erfasst und im Hinblick auf ihre Konsistenz mit den Ergebnissen aus dem Vorjahr vergleichend analysiert. Die Befragung ist abgeschlossen, die Ergebnisse dieser Studie werden Anfang 2017 veröffentlicht.

(4) Studie: „HR Strategie & Organisation“ (Kooperation mit Kienbaum Consultants International und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, laufende Studie)

Die Studie richtet sich an HR-Führungskräfte, die zur strategischen Ausrichtung von HR befragt werden. Hierbei werden folgende Aspekte erhoben: HR-Strategie, HR Organisation und Steuerung, HR Prozesse und Produkte sowie die HR Mitarbeiterstruktur. Diese Bereiche werden vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der zukünftigen HR-Ausrichtung als strategischer Business-Partner betrachtet. Ein weiterer Fokus liegt auf der Bewertung der Effektivität und Effizienz von HR-Funktionen. Die Befragung ist abgeschlossen, die Ergebnisse dieser Studie werden Anfang 2017 veröffentlicht.

(5) Studie: „Hierarchie & Organisation“ (Kooperation mit Kienbaum Consultants International und StepStone, laufende Studie)

Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte, welche jeweils einen eigenen Fragebogen erhalten. Die Fachkräfte werden bezüglich des Aufbaus der Organisation sowie der praktizierten Führungsformen

befragt. Des Weiteren werden Ausrichtung und Ziele der Organisation sowie die Zufriedenheit der Fachkräfte erhoben. Bei den Führungskräften liegt der Fokus auf der Unternehmensstruktur sowie der strategischen Ausrichtung. Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf zukünftige Veränderungen, z.B. in Zusammenhang mit der Digitalisierung. Die Befragung ist abgeschlossen – über 14.000 Fach- und Führungskräfte haben daran teilgenommen. Die daher besonders repräsentativen Ergebnisse dieser Studie werden Anfang 2017 veröffentlicht.

(6) Laufende 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. So konnten die Autoren Rivkin et al. (im Druck) sowie Schmidt et al. (2016) abschwächende Moderatoreffekte von Flowerleben sowie physischer Fitness auf den negativen Zusammenhang zwischen beruflichen Selbstkontrollanforderungen und psychischem Wohlbefinden nachweisen. Insofern lassen sich psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit über autonome Selbstregulation sowie Ausdauersport selbst unter Bedingungen hoher Arbeitsanforderungen stabilisieren. Schließlich haben Prem et al. (2016) Mediatoreffekte von tagesspezifischen Selbstkontrollprozessen sowie negativen Angstzuständen im Zusammenhang zwischen Arbeitsstress und Erschöpfungssymptomen untersucht. Hierbei werden affektive Verarbeitungsmechanismen bei hohem regulatorischen Arbeitsstress erkennbar. Die empirischen Beiträge liefern relevante Einsichten für ein nachhaltig wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement.

Literatur

Prem, R., Kubicek, B., Diestel, S., & Korunka, C. (2016). Regulatory job stressors and their within-person relationships with ego depletion: The roles of state anxiety, self-control effort, and job autonomy. In: *Journal of Vocational Behavior* 92, S. 22-32.

Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (im Druck). Which daily experiences can foster well-being at work? A diary study on the interplay between flow experiences, affective commitment, and self-control demands. In: *Journal of Occupational Health Psychology*. DOI: 10.1037/ocp0000039.

Schmidt, K. H., Beck, R., Rivkin, W., & Diestel, S. (2016). Self-control demands at work and psychological strain: The moderating role of physical fitness. In: *International Journal of Stress Management* 23(03), S.255-275. DOI: 10.1037/str0000012.

(7) Laufende Forschung zu Organisation und Strategie, insbesondere organisationaler Ambidextrie

Im Rahmen seiner Promotion beschäftigt sich Frank Stein mit der Wirkung von organisationalen Strukturen, Prozessen und Systemen sowie strategischen Programmen auf die Leistung von Individuen, Teams und Unternehmen. Im Zentrum seiner Forschung steht das Konzept der organisationalen Ambidextrie, d.h. wie Unternehmen die dualen, gleich bedeutsamen, aber wechselseitig konkurrierenden

renden Ziele von Innovation und Effizienz simultan managen können. Für das Jahr 2017 ist eine Studie zur Förderung ambidextren Verhaltens in Teamstrukturen geplant.

(8) Praxisprojekte

Das Kienbaum Institut @ ISM beteiligte sich mit seiner methodischen sowie konzeptuellen Expertise an verschiedenen Beratungsprojekten in der Praxis.

Bei einem mittelständischen Versorgungsunternehmen aus Nordrhein-Westfalen wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitergesundheit geplant, umgesetzt und evaluiert. Im Rahmen des Projektes wurden für den Kunden relevante arbeitsbezogene Einflussgrößen der Mitarbeitergesundheit analysiert – und zwar das aktuelle Führungsverhalten, die Ressourcen der Mitarbeiter sowie organisationale Strukturen und Prozesse. Demnach werden dann entsprechende Maßnahmen konzipiert: Zunächst setzten sich die Führungskräfte im Rahmen von Workshops mit den Grundlagen gesundheitsförderlicher Führung auseinander. Im Rahmen einer weiteren Workshop-Reihe haben die Mitarbeiter Strategien in der Bewältigung stressvoller Situationen bei der Arbeit kennengelernt. Schließlich wurde mithilfe qualitativer Interviews der Status quo der Arbeitsorganisation untersucht und darauf aufbauend in den Teildimensionen Teamstrukturen, hierarchische Bedingungen, Aufgabenteilung und Kontrollspielräume verbessert.

Des Weiteren konnte der neu entwickelte Digital Readiness Check zur Erfassung der digitalen Kompetenzen von Individuen und Organisationen bei vier großen deutschen Unternehmen praktisch erprobt werden. Dazu wurde ein Online-Survey mit den oberen Führungskräften der Unternehmen durchgeführt, woraufhin sowohl individuell ausgewertete Ergebnisprofile als auch aggregierte Ergebnisse auf Unternehmensebene zurückgemeldet worden sind. Die Ergebnisse auf Unternehmensebene wurden darüber hinaus auf einer Führungskräfte-tagung mit den Teilnehmern diskutiert und zu konkreten Handlungsempfehlungen weiterentwickelt.

c Forschungsvorhaben von Kienbaum Institut @ ISM

(1) +SeniorDesignLab (Drittmittelprojekt in finaler Bewilligung)

Der demografische Wandel wird das Bild unserer Gesellschaft nachhaltig verändern. Unternehmen müssen sich dabei nicht nur auf tendenziell älter werdende Kunden einstellen, sondern sich auch mit der Frage auseinandersetzen, was die Bedürfnisse und Wünsche einer zukünftig älteren Generation von Menschen sind.

Zur Beantwortung dieser Frage soll ein neues, designgetriebenes Innovations- und Geschäftsmodell erforscht und erprobt werden: das +SeniorDesignLab. In diesem Modell sollen Kreativ- und Sozialwirtschaft eine gemeinsame Dienstleistung für Unternehmen anbieten, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels ab sofort stellen wollen.

Basis für die Entwicklung des Modells ist die Design-Thinking-Methode. Dieser Ansatz wird im Vorhaben zu einem explizit nutzerintegrierenden Design-Making-Konzept weiterentwickelt.

Mittels Design Thinking sollen die Bedürfnisse einer alternden Gesellschaft erkannt und in wirtschaftliche Konzepte und attraktive Angebote überführt werden – und zwar vor dem Hintergrund von Rohstoffverknappung und Klimawandel. Die Kreativwirtschaft kann dabei wichtiger Treiber für die Gestaltung des demografischen Wandels werden, wenn sie sich mit der Sozialwirtschaft und ihren en-

gagierten Senioren sowie den bereits in NRW existierenden bürger-offenen FabLab-Strukturen verzahnt.

Schließlich gilt es zu ermitteln, unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen heutige Senioren effizient und nutzerorientiert in einem Kreativprozess mitwirken können. Im Ergebnis dieses Vorhabens entsteht das +SeniorDesignLab als ein neues Innovations- und Dienstleistungsmodell, um dem demografischen Wandel ideenstark zu begegnen. Designer, Senioren und Unternehmen entwickeln gemeinsam neue Produktideen und setzen sie prototypisch um.

In dem Forschungsvorhaben sind neben dem Designbüro MMID Essen, der AWO Dortmund und zwei Forschungspartnern aus Technik, Nachhaltigkeit und Nutzerintegration (Fraunhofer UMSICHT) sowie Psychologie (ISM Dortmund) auch das Sanitätshaus Kraft und die F&A Manufaktur als Projektpartner integriert. Weitere Vernetzungspartner sind die Folkwang Universität der Künste sowie die Stadtteilgenossenschaft InWest Dortmund. Das Projektvolumen beträgt etwa 178 000 Euro.

(2) KONVERGENZ (Drittmittelprojekt in Planung)

Bei dieser Studie fungiert das KIILT als Projektpartner des Hüttenhospital gGmbH, Dortmund. Zusammen mit diesem sowie weiteren Forschungseinrichtungen, Kliniken, Senioreneinrichtungen und Krankenkassen wird die Versorgungsleistung für geriatrische Hoch-Risiko-Patienten evaluiert. KONVERGENZ steht als Akronym für **K**onzertierte **V**ersorgung im **g**eriatrischen **N**etz. Ziel des Projekts ist die Verringerung bzw. Vermeidung von Über-, Unter- und Fehlversorgung. Des Weiteren soll eine Verbesserung der patientenorientierten Zusammenarbeit stationärer und ambulanter geriatrischer Versorgungsstrukturen einerseits und der Zusammenarbeit unter und mit Kompetenzen mit indikationsspezifischen medizinischen und therapeutischen Kompetenzen andererseits forciert werden. Zusätzlich sollen geriatrische Präventionsangebote ausgebaut und verbessert werden. Das Projektvolumen beträgt etwa 130 000 Euro.

(3) In den Startlöchern – Wie sich Familienunternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten

(4) Innovationsstudie

(5) Digitalisierungsstudie

(6) Herausgeberband: HR Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation

(7) Forschung zu Selbst- sowie Emotionssteuerungsprozessen, Motivation und protektiven Ressourcen

Literatur

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.

Institute for Real Estate & Location Research REL@ISM

Geschäftsführung:

Prof. Dr. Ingo Böckenholt
 E-Mail ingo.boeckenholt@ism.de
 Tel. +49 231 975139 48

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Werner Pauen
 (Leitung)
 E-Mail werner.pauen@ism.de
 Tel. +49 89 2000350 80

Prof. Dr. Dieter Schlesinger
 (Leitung)
 E-Mail dieter.schlesinger@ism.de
 Tel. +49 89 2000350 86

Das Institut REL@ISM ist die organisatorische Basis der ISM-Professoren mit den Schwerpunkten Immobilienökonomie und Standortforschung sowie ferner Volkswirtschaftslehre, Handel und Vertrieb, Tourismus und Destinationen, Finanzierung und Assets für deren Forschungsarbeit bzw. Zusammenarbeit mit der Praxis. Die Gründung des Instituts wurde im April 2016 per Senatsbeschluss als In-Institut bestätigt. Die Konzeption des Instituts kann Abb. 1 entnommen werden.

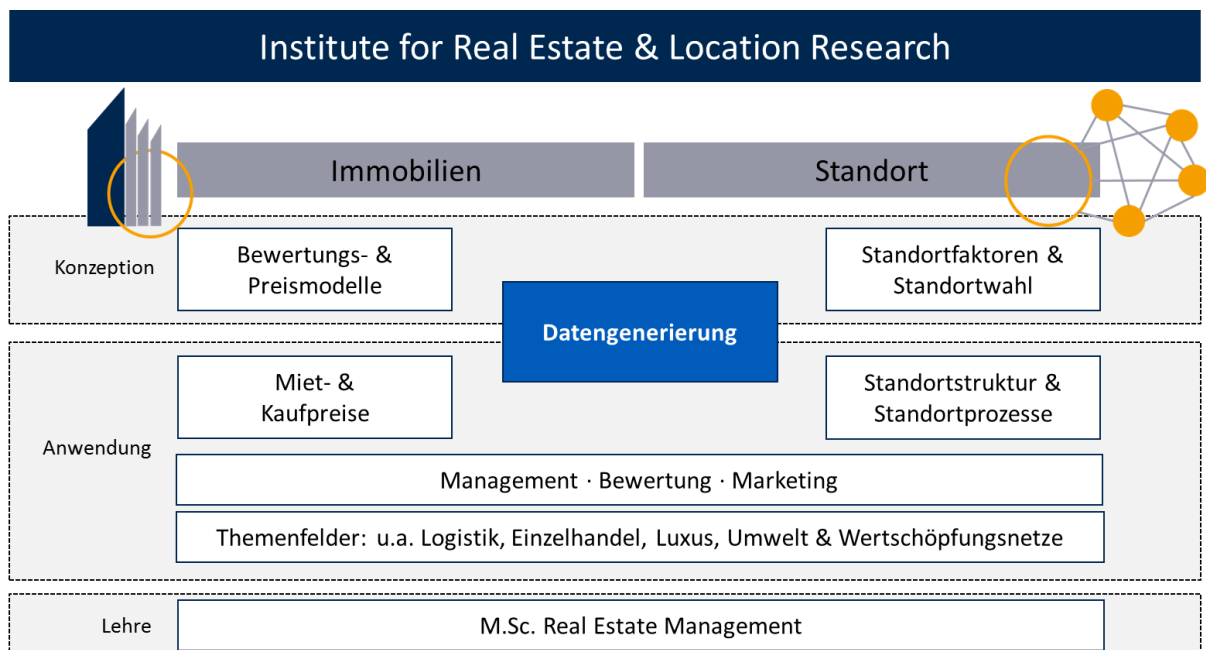


Abbildung 1: REL@ISM

Quelle: eigene Darstellung nach Schlesinger/Pauen 2016

Das Institut beschäftigt sich mit

- **konzeptionellen Fragestellungen** (Grundlagenforschung), wie Immobilien- und Preismodellen (u.a. Bewertungsverfahren der Treiber der Preisentwicklung) sowie Systematisierung von Standortfaktoren oder dem Ablauf der Standortwahl sowie
- **anwendungsbezogener Forschung**, die in die Praxis transferiert wird. Hierzu zählen u.a. die Entwicklung qualifizierter Mietspiegel für Städte und Gemeinden oder die Wirkung von Standorten auf Unternehmen sowie Unternehmen auf Standorte. Zudem beschäftigt sich das Institut mit der Bewertung spezifischer Immobilienmärkte, der Entwicklung von Standorten sowie der Erstellung von Marketingkonzepten.
- Ferner dient es zur Erhebung, Aufbereitung und Bereitstellung spezifischer Markt- und Standortdaten.

Standort des Institutes ist der Campus München mit einer direkten Einbindung in den M. Sc. Real Estate Management zur Sicherstellung der Wissenstransfers von Forschung und Lehre. Hierzu trägt auch die Mitgliedschaft in der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) bei.

Das Institut wird von Hr. Prof. Dr. Werner Pauen, Gründer und Leiter des Studiengangs M. Sc. Real Estate Management, sowie vom Dekan der ISM, Hr. Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger, MBR, geleitet. Prof. Pauen steht dabei als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken dem Teilbereich Immobilien vor, während Prof. Schlesinger mit seiner Expertise in der Standortwahl und -bewertung den Teilbereich Destinationen betreut. Ergänzt wird das Team durch die Kollegen Prof. Dr. M. Levasier (Immobilienmanagement & -finanzierung), Prof. Dr. S. Friedrich (Regionalentwicklung) und Prof. Dr. M. Simon (Standortmarketing).

Themenfelder:

Das **Institute for Real Estate & Location Research** beschäftigt sich mit den interdependenten Forschungsgebieten „**Immobilien & Standorten**“, die in der betrieblichen Praxis eng miteinander verknüpft sind. Die **Immobilienforschung** bietet gute Möglichkeiten zur Unterstützung von **Praxisprojekten** und die **Standortforschung** zur Gewinnung von **Forschungsprojekten**. Bedeutsame Entwicklungen in Immobilienmärkten lassen sich nur unter Einbezug der Werttreiber und -faktoren von Standorten (Destinationen, Märkte) verstehen. Das Institut beschränkt sich daher nicht auf singuläre Betrachtungen, sondern verknüpft die Bereiche Immobilien und Standorte sowohl organisatorisch als auch im Hinblick auf die Forschungsausrichtung.

Die **Immobilienbranche** zählt zu den bedeutendsten Wirtschaftsbereichen in Deutschland. Der BIP-Beitrag liegt auf Platz 3 hinter dem verarbeitenden Gewerbe und vor der Automobilindustrie. Sie weist rund 3,5 Mio. Beschäftigte (rd. 9% der Erwerbstätigen) auf, das Immobilienvermögen beträgt rund rd. 9 Billionen Euro. Trotz dieser hohen Bedeutung sind Forschungslücken in Bezug auf Markt- und Prognosedaten vorhanden, wie z.B. bei Gewerbe- und Wohnungsmieten, regionale Grundstückspreise oder Einflussfaktoren auf die Preisbildung (hedonische Preismodelle). Hierdurch ergeben sich Potenziale für die Auswertung und Anwendung von Immobiliendaten, wie z.B. bei der Erstellung von qualifizierten Mietpreisspiegeln oder der Bestimmung von Indikatoren für Gewerbeimmobilienpreise (Logistik, Einzelhandel, Büros, Hotels etc.).

Standortforschung stellt die Grundlage konsekutiver Entscheidungen im Betrieb dar und ist damit von erheblicher Bedeutung für das Management. Durch die Verfechtungen der Wertwertschöpfungsprozesse nimmt die Bedeutung der Kenntnisse über räumliche Prozesse und Strukturen zu (jeder Wertschöpfungsprozess ist auch „verortet“). Forschungslücken bestehen z.B. in Bezug auf die Bedeutung „harter“ und „weicher“ Standortfaktoren für Handelsunternehmen, Industriebetriebe oder Tourismusbetriebe (Spitzengastronomie, Luxushotels), Analysen und Steuerungen von Global Value Chains, Wirkungen von Unternehmen auf Standorte (z.B. Sparkassen), (digitales) Standortmarketing, Generierung von Standortdaten sowie anwendungsbezogene Markt- und Standortanalysen für Spezialimmobilien (Hotels, Tourismus, Gesundheit, ...).

(1) Projektberichte REL@ISM

Basierend auf einer breiten Projekterfahrung der Institutsleiter hat das Institut seit seiner Gründung im April 2016 drei Projekte aus den Bereichen Lehrvermittlung, angewandte Forschung sowie Wissenstransfer angestoßen.

Als Startprojekt wurde unter der Autorenschaft von Neumair, Rehklau und Schlesinger mit dem Verlag De Gruyter Oldenbourg ein Lehrbuch zum Thema „Tourismuseographie“ initiiert, welches schwerpunktmäßig die Methoden und Konzepte der Standortforschung aufbereitet.

Das zweite Projekt fokussiert den Wissenstransfer in die betriebliche Praxis. Im Rahmen zweier Tagungen werden 2017 Spezialthemen der Immobilien-Projektentwicklung behandelt. Namhafte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis werden hier u.a. die Besonderheiten von Hotelprojekten und Konversionsflächen aufzeigen. Die Tagungen werden in München und Osnabrück angeboten.

Im Rahmen eines studentischen Projektes werden zudem derzeit empirische Forschungen über die Nachnutzungsmöglichkeiten von Kasernenflächen durchgeführt.

Modelltheoretischer Ansatzpunkt der Forschungsprojekte am REL@ISM ist das Model „7-Kräfte der Regionalentwicklung“ (Arbeitstitel), welches auf dem Model der 5-Forces sowie dem Diamanten-Modell von Porter beruht und für die Regionalentwicklung angepasst wurde.

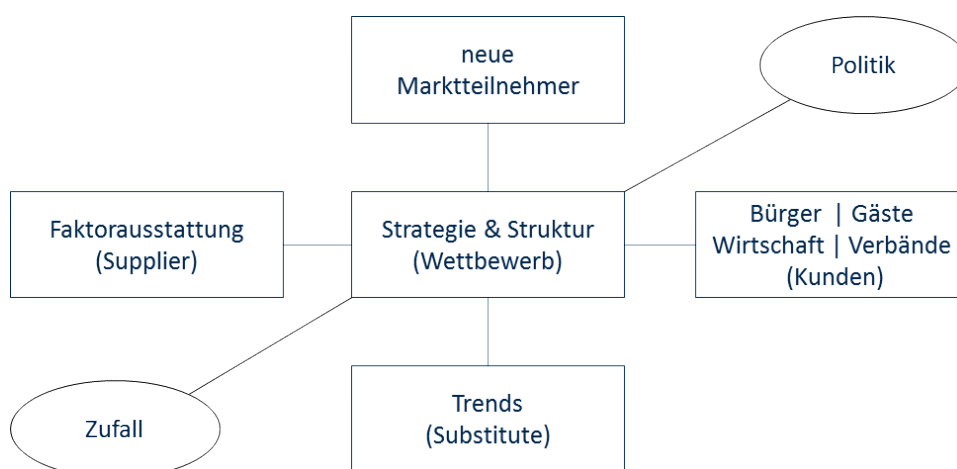


Abbildung 3: 7-Kräfte der Regionalentwicklung (Arbeitsstand 2016)

Quelle: eigene Darstellung nach Schlesinger/Pauen 2016

Das Modell strukturiert treibende Kräfte der Regionalentwicklung, die es in einzelnen Analysen zu erheben und bewerten gilt.

Im Zentrum des Modells steht der Wettbewerb um die knappen Ressourcen einer Region, gekoppelt mit unterschiedlichen Zielen der betroffenen Akteure. Ausdruck dieses Wettbewerbs ist eine kodifizierte oder auch nicht kodifizierte **Entwicklungsstrategie oder -struktur**, die es zu entwickeln gilt.

Die **Faktorausstattung** beschreibt die vorhandenen Ressourcen in einer Region, die einerseits die Möglichkeiten, andererseits aber auch eine Beschränkung einer Regionalentwicklung darstellen. So bietet bspw. ein internationaler Flughafen Vorteile in der Erreichbarkeit und als Job-Motor, er kann aber auch, gerade bei Erweiterungsüberlegungen, zu einem erheblichen Konfliktpotenzial mit den (umliegenden) Bewohnern führen.

Im Feld **Neue Marktteilnehmer** werden bspw. Entwicklungen in Wettbewerbs-Destinationen verstanden, die sich positiv oder negativ auf die betrachtete Region auswirken können. So steht bspw. eine oberbayerische Tourismusgemeinde nicht nur mit der Nachbargemeinde in Konkurrenz, sondern auch mit Angeboten aus fernen Destinationen. Krisen in diesen Gebieten können dann aber auch wieder einen fördernden Effekt (Cocooning) auf die betrachtete Region haben.

Trends spiegeln die Entwicklung im globalen aber auch regionalen Umfeld wider. Hierbei sind sowohl die sogenannten Megatrends als auch regionale oder branchenspezifische Trends zu erfassen und deren Wirkung auf eine Region zu analysieren.

Die Wahrnehmung der betrachteten Region aus Sicht der **betroffenen Akteure** (v.a. Bürger, Gäste – aber auch (Nicht-)Gäste – der Wirtschaft sowie der Verbände, Vereine und politischen Akteure) sowie die Erfassung der Ziele, Wünsche und Vorstellungen. Anhand der Methoden der empirischen Sozialforschung können diese Aspekte fundiert erfasst werden und in die Entwicklung einfließen.

Der Einfluss der **Politik**, v.a. politischer Entscheidungen auf nicht-regionaler Ebene, stellt zudem eine bedeutende Rahmenbedingung für die Entwicklung dar. Zu nennen sind bspw. Subventionen oder Anforderungen aus der Regionalplanung.

Um auch unerwartete Effekte im Modell zu beachten, wurde auch der **Zufall** aufgenommen. Bspw. fällt hierunter eine erfolgreiche Fernsehserie, die eine Region positiv darstellt und Entwicklungseffekte auslöst.

(2) Ausblick

Ziel für 2017 ist es, die aufgeführten Projekte sowie das dargestellte Modell weiterzuführen und zu entwickeln. Ferner sollen Lehre und Forschung stärker verzahnt werden, indem verstärkt Abschlussarbeiten aus dem Forschungsgebiet vergeben sowie weitere Projektseminare angeboten werden.

III Weitere Projektberichte

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 Vizepräsident für Forschung 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 Vizepräsident für Lehre 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 die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von E-Fahrzeugen im Personen- und Wirtschaftsverkehr.

Im Berichtszeitraum 2016 wurden die Ergebnisse der Primärforschung aus 2013-2016 ausgewertet und für Veröffentlichungen aufbereitet, namentlich die Ergebnisse der zweiten Projektphase, also der Expertenbefragung und des Expertenworkshops aus 2014-2015 (Delphi-Studie) sowie der dritten Projektphase von 2015-2016, in der je ein Choice Experiment für die drei Forschungsbereiche Energie, Verkehr und Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sowie eine ergänzende und stützende Online-Befragung zum Bereich Verkehr (beides mit Endverbrauchern) durchgeführt wurde. Parallel wurde eine Raumanalyse des Untersuchungsgebietes NRW durchgeführt, die ebenfalls in die Veröffentlichungen eingehen wird.

Der Anfang 2017 im ISM Research Journal 2016 erscheinende Artikel „Personenverkehr und Mobilität in Deutschland: Wesentliche Entwicklungsrichtungen, Treiber und Hemmnisse und Ableitung erster Ansätze für eine stärker nachfrageorientierte Ausrichtung der Versorgung“ fasst dabei die Ergebnisse der zweiten Projektphase, also der Expertenbefragung und des Expertenworkshops aus 2014-2015 (Delphi-Studie), zusammen. Die Auswertung der ersten Stufen (Delphi-Befragungen) zeigen dabei bereits, dass selbst die wahrscheinlichen Entwicklungsszenarien und Trends noch eine Vielzahl von

Abhängigkeitsvariablen, Einschränkungen und Einflussabhängigkeiten haben, sodass einheitliche bzw. klare Szenarien nicht ableitbar sind. Es werden vielmehr die geänderten Erwartungen, Einstellungen und wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Bedingungen der Nutzer relevanten Einfluss auf die Entwicklungen haben. Dabei wird es – auch das ein Ergebnis der Aussagen der Experten – meistens nicht mehr um die grundlegende Entscheidung für oder gegen eine Mobilitätsart, sondern wohl eher um den jeweils sinnvollen und passenden Mix aus verschiedenen Mobilitätsangeboten gehen und die Technologien, die diese Intermodalität und die Information über sie und ihre Angebote nutzerseitig ermöglichen. Dabei werden auch die ideologischen Grenzen zwischen z.B. ÖPNV und MIV 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.

Daher erscheint es lohnend, der Nachfrage und ihrer Steuerungsmöglichkeiten höhere Aufmerksamkeit zu widmen. Hier 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.

Nach Bestätigung dieses stärker nachfrageorientierten Ansatzes wurden in der weiteren Stufe des Forschungsprojektes Nutzerbefragungen und ein Entscheidungsexperiment durchgeführt, die zusammen mit der entsprechenden Sekundärliteratur und Studien anderer Akteure diesen Aspekt weiter konkretisieren werden. Ein weiterer, im Verlauf von 2016 bereits weitgehend vorbereiteter, Artikel, wird die Ergebnisse dieser dritten Projektphase von 2015-2016, in der je ein Choice Experiment für die drei Forschungsbereiche Energie, Verkehr und Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sowie eine ergänzende und stützende Online-Befragung (beides mit Endverbrauchern) durchgeführt wurde, vorstellen und mit den Ergebnissen aktueller Studien und Fachveröffentlichungen Dritter kontrastieren. Hier wird aktuell ein Veröffentlichungspartner (Fachzeitschrift) akquiriert.

Zudem ist für 2017 ein abschließender dritter Artikel geplant, der alle Ergebnisse des gesamten Forschungsprojektes im Bereich Verkehr zusammenfasst und Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für das Land NRW und die NRW-Landespolitik liefert.

Unterstützend für die o.g. Arbeiten wurden in 2015 und 2016 zudem mehrere Forschungsworkshops mit ISM Studierenden zu den Themen „Trends & Kundenerwartungen in v.a. intermodalen Verkehren in NRW“ (zusammen mit dem Projektpartner Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik, Dortmund), „E-Mobilität - Nachfrageziele und Angebote für ein differenziertes Gesamtkonzept für Anbieter von E-Mobilitätslösungen“ (zusammen mit Autohaus Trompeter GmbH, Lünen) sowie „Mobilität in Deutschland 2030 – Erarbeitung von zukünftigen Mobilitätsszenarien aus technischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Sicht mit Schwerpunkt NRW“ (zusammen mit dem Projektpartner Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik, Dortmund) durchgeführt.

Weiterhin laufen aktuell Gespräche für die Beratung eines Autohändlers in NRW bezüglich Neuausrichtung seines Geschäftsmodells Richtung E-Mobilität / Mobilitätsdienstleister.

b Erfolgreiche Antragstellung für einen ersten „UNESCO-Chair“ in Baden-Württemberg

Prof. Dr. Peter Dippon, ISM Stuttgart

Aktuell gibt es weltweit über 600 UNESCO-Lehrstühle, die „UNESCO Chairs“. Dazuhin bestehen 69 universitäre UN-Netzwerke, die „UNITWIN Networks“ in den Kompetenzfeldern der UNESCO: Education, Science, Culture. Durch die gezielte Verleihung von UNESCO-Chairs sollen „think tanks“ und „bridge builders“ zwischen akademischer Welt, Zivilgesellschaft, lokalen Gemeinschaften, Forschung und Politik gebildet werden. Auf diese Weise sollen kontinentale „Innovations- und Exzellenzpole“ in Forschung und Lehre entwickelt werden. Die Lehrstühle bekommen die Prädikate „UNESCO Chair“ bzw. „UNITWIN“ verliehen und dürfen das entsprechende Logo in der Außendarstellung führen (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Logo eines offiziellen UNESCO Chairs

Quelle: UNESCO, Paris 2016

Eine grundlegende Voraussetzung für das komplexe und mehrstufige Bewerbungsprozedere sind u.a. langjährige Expertise in den Kompetenzfeldern der UNESCO (Education, Science, Culture), regelmäßig eine vorangehende langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit mit der UNESCO (Paris) und der Deutschen Nationalkommission (DUK, Bonn).

Chronologie, Hintergrund und Mehrwert dieses internationalen Antragsverfahrens sollen im folgenden Beitrag skizziert werden: Durch das Land Baden-Württemberg wurde das „UNESCO-Welterbe“-Dissertationsprojekt von Dr. Peter Dippon, in der Abteilung Geographie der Pädagogischen Hochschule Heidelberg gefördert, das u.a. die spätere zentrale Grundlage für eine folgende Bewerbung und Antragsstellung bildete. Die Idee, das natürliche und kulturelle Erbe der Menschheit im Rahmen der „UNESCO-Welterbekonvention von 1972“ unter einen allgemeinen Schutz zu stellen, hat inzwischen weltweite Anerkennung und vielfältige Aufwertung erfahren. Als Folge führten in den vergangenen Jahren Resolutionen und Erklärungen mit Bildungspostulaten zu einer Erweiterung des UNESCO-Welterbeprogramms durch einen bildungspolitischen Bedeutungszuwachs. Mit der Dissertation von Dr. Dippon: „Lernort UNESCO – eine akteurs- und institutionsbasierte Analyse des Bildungsanspruchs im Spannungsfeld von Postulat und Praxis“ wurde die Realität in Deutschland dargestellt. Mithilfe leitfadengestützter Experteninterviews wurden Sicht- und Verständnisweisen von Schlüsselinstitutionen wie auch verantwortlicher Welterbe-Akteure vor Ort erhoben und differenziert analysiert. So sollte verständlich werden, wie neben dem originären Schutzmotiv und ausgeprägten touristischen Wertschöpfungserwartungen zunehmend auch Bildungsaspekte sowie eine eigene „World Heritage Education“ verbunden werden. Die Dissertation wurde in der Schriftenreihe „Heidelberger Geographische Arbeiten“ (HGA) der Universität Heidelberg aufgenommen und veröffentlicht. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens initiierte Dr. Dippon zudem gemeinsam mit Prof. Dr. Jutta Stroeter-Bender, Fachbereich Kulturwissenschaften der Universität Paderborn sowie mit Dieter Offen-

häuser, stellvertretender Generalsekretär der Deutschen UNESCO Kommission, Bonn, den interdisziplinären Arbeitskreis „*World Heritage Education*“ (AK WHE).

Seit dem Jahre 2011 trafen sich in der Folge Wissenschaftler verschiedener Fachbereiche (Kunst, Geschichte, Tourismus, Religion, Biologie, Ethnologie) sowie verantwortliche Akteure von UNESCO-Welterbestätten regelmäßig zu diesem interdisziplinären Arbeitskreis. Der Arbeitskreis tagte entweder an einem Hochschulstandort oder an einer UNESCO-Welterbestätte.

So wurden im Jahr 2011 zum Auftakt an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg sowie an der Universität Paderborn gleich zwei AK WHE-Tagungen organisiert. Diesen folgten regelmäßig jährliche Treffen: im Bode-Museum, UNESCO-Welterbstätte Museumsinsel zu Berlin (2012), im damals noch tentativen UNESCO-Welterbe Corvey bei Höxter (2013) sowie mit Bad Wildungen eine Sitzung inmitten des UNESCO Welterbes „Alte Buchenwälder“ (2014). 2015 wurden erneut zwei Universitäten zum Austragungsort des an Bekanntheit national weiter gewachsenen AK WHE: die Humboldt-Universität Berlin sowie die Universität Augsburg. Im Jahr 2016 wird das dynamische Thema vom Staatministerium des Inneren des Freistaates Sachsen, durch die von der Deutschen UNESCO-Kommission mitorganisierte Tagung „*Welterbe vermitteln – ein UNESCO-Auftrag*“ im Congress Center Leipzig aufgegriffen. Auch hier wird der AK WHE durch seine Initiatoren und AK WHE-Mitglieder mit eigenen Beiträgen vertreten sein. Der 8. AK WHE soll 2017 im UNESCO-Welterbe Bergwerk Rammelsberg bei Goßlar im Harz stattfinden.

Durch diese beispielhaft aufgezeigten Forschungsleistungen (Dissertation sowie AK-WHE-Netzwerkgründung) befürwortete die Deutsche UNESCO Kommission 2013 eine zunächst nationale Bewerbung bei der DUK (Bonn) mit Beteiligung u.a. der Kultusministerkonferenz (KMK). Nach erfolgreicher nationaler Chair-Bewerbung wurde die internationale Chair-Bewerbung bei der UNESCO (Paris) 2013 fristgemäß eingereicht. Im Jahre 2014 wurden nach Evaluierung des ersten Antragsdossiers durch die UNESCO weitere Nachreichungen u.a. „Letters of Support“ der beteiligten Partner-Institutionen sowie weitere Belege z.B. über einen „Proof of World Heritage Knowledge“ notwendig. Diese Unterlagen wurden im Rahmen eines überarbeiteten Chair-Antragsdossiers Ende 2014 erneut bei der UNESCO in Paris eingereicht. Im Herbst 2016 erfolgte schließlich die 11. Verleihung und Implementierung eines „UNESCO-Chairs“ in Deutschland und zwar an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg.

Der UNESCO-Lehrstuhl wird der Pädagogischen Hochschule in Heidelberg zunächst für vier Jahre – bei Erfolg mit der Möglichkeit zur Verlängerung – (bei jährlicher Evaluation) vergeben. Einen Überblick der Hochschulstandorte in Deutschland mit einem UNESCO-Lehrstuhl gibt die folgende Karte (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: UNESCO-Lehrstühle in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung, Daten: DUK 2016

Ein UNESCO-Chair, der sich in Forschung- und Lehre dem fernerkundungs-gestützten Monitoring (Observation) und der Bildungsvermittlung (Education) u.a. am Beispiel von UNESCO-Welterbestätten widmet, ist bisher weltweit einzigartig. Ein solcher image- und prestigeträchtiger UNESCO-Lehrstuhl – der erste in Baden-Württemberg – wird das Land als Wissenschafts- und Kulturstandort hochkarätig auszeichnen und nachhaltig profilieren. Eine solche Auszeichnung lässt sich für das baden-württembergische Hochschul- und Science-Marketing zudem gewinnbringend einsetzen.

Aufgrund der fachlichen Expertise und des vielseitigen Engagements im Bereich UNESCO-Welterbe wurde der jetzige Prof. Dr. Peter Dippon, der an der ISM Campus Stuttgart im Bereich Tourismus und Eventmanagement lehrt und forscht, einst federführend für die nun erfolgreiche Bewerbung und Antragstellung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg eingesetzt.

IV Bachelor-/Masterabschlussarbeiten

An den Standorten der ISM wurden im Berichtsjahr 2016 insgesamt 634 Abschlussarbeiten erfolgreich abgeschlossen. Die folgende Übersicht zeigt die Verteilung auf die Standorte der ISM.

Tabelle 1: Begutachtung von Bachelor- und Masterthesen

Standort	Programm	Anzahl der Gutachten
Dortmund	Bachelor	122
	Master	87
München	Bachelor	110
	Master	49
Frankfurt	Bachelor	120
	Master	29
Hamburg	Bachelor	90
	Master	27

Die Verteilung auf die verschiedenen Studiengänge erschließt sich auch den folgenden Tabellen:

Tabelle 2: Begutachtung von Masterthesen nach Studiengang

Master-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Dortmund	Master of Arts International Management	15
	Master of Arts Management	12
	Master of Arts Psychology & Management	12
	Master of Arts Strategic Marketing Management	20
	Master of Science Finance	18
	MBA Energy Management	4
	MBA General Management	6
	Σ 87	
München	Master of Arts International Management	11
	Master of Arts Psychology & Management	7
	Master of Arts Strategic Marketing Management	17
	Master of Science Finance	14
	Σ 49	
Frankfurt	Master of Arts International Management	7
	Master of Arts Management	13
	Master of Science International Transport & Logistics	9
	Σ 29	
Hamburg	Master of Arts International Management	19
	Master of Arts Psychology & Management	8
	Σ 27	
Gesamtsumme		Σ 192

Tabelle 3: Begutachtung von Bachelorthesen nach Studiengang

Bachelor-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Dortmund	Bachelor of Arts Communications & Marketing	11
	Bachelor of Arts Corporate Finance	7
	Bachelor of Arts Global Brand & Fashion Management	10
	Bachelor of Arts International Management	48
	Bachelor of Arts International Management (English Trail)	5
	Bachelor of Arts Psychology & Management	23
	Bachelor of Arts Tourism & Event Management	18
		Σ 122
Frankfurt	Bachelor of Arts Business Administration	4
	Bachelor of Arts Communications & Marketing	9
	Bachelor of Arts Corporate Finance	6
	Bachelor of Arts Global Brand & Fashion Management	6
	Bachelor of Arts International Management	54
	Bachelor of Arts International Management (English Trail)	6
	Bachelor of Arts Psychology & Management	25
	Bachelor of Arts Tourism & Event Management	10
	Σ 120	
München	Bachelor of Arts Communications & Marketing	10
	Bachelor of Arts Corporate Finance	6
	Bachelor of Arts International Management	60
	Bachelor of Arts International Management (English Trail)	1
	Bachelor of Arts Psychology & Management	15
	Bachelor of Arts Tourism & Event Management	18
		Σ 110
Hamburg	Bachelor of Arts Communications & Marketing	10
	Bachelor of Arts Corporate Finance	6
	Bachelor of Arts Global Brand & Fashion Management	2
	Bachelor of Arts International Management	40
	Bachelor of Arts Psychology & Management	21
	Bachelor of Arts Tourism & Event Management	11
		Σ 90
Gesamtsumme		Σ 442

Anhand der vorliegenden Spezifikationen nach Studiengang lassen sich die Schwerpunkte der jeweiligen Standorte, aber auch die Betreuungsintensität der Dozenten ablesen.

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 eine Auswahl von Promotionsverfahren, die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der ISM in Einzelfallkooperationen mit Partneruniversitäten durchführen, wird 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

Sustainability of the Exploration and Production (E&P) Business Model focused within the Hydraulic Fracturing Niche from the Perspective of the Agency Theory

For a little over a decade, hydraulic fracturing, also called “hydrofracking”, “fracking”, “fracing”, (US Energy Information and Administration, 2016) involving injecting pressurized water mixed with chemicals into a well to release oil and gas captured in rock formations has been commercially successful. As a result, this “well stimulation technique” (Briggle, 2015, p. 3) caused a “Shale Revolution”, often referred to as the “game changer” (Stephenson, 2015, p. 1) within the global and American energy scene.

However, the Shale Revolution was mostly made possible with relatively cheap debt funding made abundantly available by eager to finance institutions who were seeking to benefit from the shale-boom-gold-rush of the time. As a result, many companies increased leverage tremendously between 2009 and 2014 (Richter W., Econmatters: Oil Company's Fracking Debt Treadmill, 2014). The revolution came to a slow-down in 2014 as the commodity prices dropped, exposing the financial vulnerability of the sector that is dependent on high hydrocarbon prices. Consequently, the easy-to-obtain-funding for many projects dried up. As predicted by many analysts and industry experts, indeed, the years 2015 and 2016 proved to be relatively difficult years for fracking companies which had to grapple with severe cash-flow issues and/or resulting filings for bankruptcy protection.

After this natural selection process, many industry stakeholders, became increasingly skeptic about the future economic viability of the fracking niche which already has an environmentally controversial status. This study focuses on analyzing what actually happened within the course of the Shale Revolution as it addresses concerns about the longevity of the fracking business by asking the specific research question:

“Can the fracking focused E&P business model be sustainable or is it geared towards destroying company long-term value prospects due to embedded (agency) problems within its institutions?”

One of the key parts of this research is putting together a story of what really happened in the Shale Revolution. At this point in study, the so called “story” is about a desperate set of small to mid-size energy companies driven by yield ambitions focusing on aggressive growth leading to excessive leverage and inability to cut production due existing debt obligations. The result is what the industry calls a “fracking treadmill” (Richter W., *Econmatters: Oil Company's Fracking Debt Treadmill*, 2014) that eventually threatens existence.

Using the New Institutional Economics framework, especially the agency theory, the objective of this study is to address the institutional problems within the fracking E&P business model where agents make strategic decisions which do not always result in maximizing company as in the example of an inevitable “fracking treadmill”. As a result, this study is dedicated to looking for evidence of agency and transaction costs resulting from the several contract relationships within the firms using their periodically filed financial reports throughout the Shale Revolution focusing on financial and text analysis.

This study views the Shale Revolution as an evolving process, closely studying the events that led to one another. Within the course of this process, using the conclusions derived from closely studying the peer group of companies defined in this research, the goal is to provide a lessons-learned analysis leading to a business valuation and a decision making framework for this niche within the already cyclical E&P sector in order to define and predict what determines long term value and sustainability.

References

- Alquist, R., & Guénette, J.-D. (2014). A blessing in disguise: The implications of high global oil prices. *Energy Policy*, *64*, 49-57.
- Aruga, K. (2016). The U.S. Shale Gas Revolution and Its Effect on International Gas Markets. *Journal of Unconventional Oil and Gas Resources*, *14*, 1-5.
- Belu Mănescu, C., & Nuño, G. (2015). Quantitative effects of the shale oil revolution. *Energy Policy*, *86*, 855-866.
- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971-2006. *Industrial Marketing Management*, pp. 56-63.
- Bilgili, F., Koçak, E., Bulut, Ü., Sualp, & Nedim, M. (2016). How did the US economy react to shale gas production revolution? An advanced time series approach. *Energy*, *116*(December), 963-977.
- Briggle, A. (2015). *A field philosopher's guide to fracking: How one Texas town stood up to big oil and gas* (1. ed.). New York, N.Y.: Liveright Publishing Corporation.
- Enke, M., Geigenmüller, A., & Leischnig, A. (2010). Commodity Marketing - Eine Einführung. In M. Enke, & A. Geigenmüller (Eds.), *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen* (pp. 5-29). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Eurostat. (2015). *Energy price statistics*. Retrieved March 28., 2016, from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Energy_price_statistics#Electricity_prices_for_household_consumers
- Gabaix, X., & Laibson, D. I. (2008). The seven properties of good models. In *In The Foundations of Positive and Normative Economics: A Handbook* (pp. 293-298). Oxford: Oxford University Press.
- Geng, J.-B., Ji, Q., & Fan, Y. (2016). The impact of the North American shale gas revolution on regional natural gas markets: Evidence from the regime-switching model. *Energy Policy*, 96(September), 167-178.
- Gevorkian, A., & Semmler, W. (2016). Oil price, overleveraging and shakeout in the shale energy sector: Game changers in the oil industry. *Economic Modelling*, 54(April), 244-259.
- Goldthau, A. (2016). Conceptualizing the above ground factors in shale gas: Toward a research agenda on regulatory governance. *Energy Research & Social Science*, 20, 73-81.
- Gopinath, S., & Driver, A. (2016). *2016 brings more pain to U.S. shale companies as crude sinks*. Retrieved November 20, 2016, from <http://www.reuters.com/article/us-oil-outlook-debt-idUSKBN0UM2EF20160108>
- Hadley, B., Rennel, T., & Austin, D. (2014). *Fracking: Risks & Rewards*. London, United Kingdom: Iskaboo Publishing Ltd.
- Helms, T. (2014). *Quantum leap - Why and how energy utilities aim to servitize their business models*. (G. E. Gallen, Ed.) Retrieved November 6, 2016, from <http://www.iaee.org/en/publications/proceedingsabstractpdf.aspx?id=12378>
- Holahan, R., & Arnold, G. (2013). An institutional theory of hydraulic fracturing policy. *Ecological Economics*, 94, 127-134.
- Homburg, C., Staritz, M., & Bingemer, S. (2010). Commodity-Differenzierung – Ein branchenübergreifender Ansatz. In M. Enke, & A. Geigenmüller (Eds.), *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen* (pp. 28-42). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1996). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *The economic nature of the firm* (pp. 315-335). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Kilian, L. (2016). The impact of the Shale Oil Revolution on U.S. oil and gasoline prices. *Review of Environmental Economics and Policy*, 10(2), 185-205.
- Kropatcheva, E. (2014). He who has the pipeline calls the tune? Russia's energy power against the background of the shale "revolutions" . *Energy Policy*, 14, 1-10.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015, 8 22). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, pp. 149-157.
- Ma, Z., Pi, G., Dong, X., & Chen, C. (2017). The situation analysis of shale gas development in China-based on structural equation modelling. *Renewable and sustainable energy reviews*, 67(January), 1300-1307.
- Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2008, 2 21). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, pp. 316-328.

- Melikoglu, M. (2014). Shale gas: Analysis of its role in the global energy market. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 37, 460-468.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Ouilaris, S. (2011). What are economic models? How economists try to simulate reality. *Finance and Development*, 48(2), 46-47.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Plosser, M. C. (2014). *Bank heterogeneity and capital allocation: Evidence from "fracking" shocks*. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. Retrieved November 24, 2016, from https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr693.pdf
- Richter, M. (2013, July 8). Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. *Energy Policy*, pp. 1226-1237.
- Richter, W. (2014). *Econmatters: Oil Company's Fracking Debt Treadmill*. Retrieved November 24, 2016, from <http://www.econmatters.com/2014/07/oil-companys-fracking-debt-treadmill.html>
- Richter, W. (2014). *Where money goes to die: How fracking blows up balance sheets of oil and gas companies*. Retrieved November 20, 2016, from <http://wolfstreet.com/2014/07/30/how-fracking-is-blowing-up-balance-sheets-of-oil-and-gas-companies/>
- Richter, W. (2015). *Wolf Street - The Fracking Bust Exacts its Pound of Flesh*. Retrieved November 24, 2016, from <http://wolfstreet.com/2015/02/27/the-fracking-bust-exacts-its-pound-of-flesh/>
- Roberto, J., & Maya, L. (2013). The United States experience as a reference of success for shale gas development: The case of Mexico. *Energy Policy*, 62, 70-78.
- Sernovitz, G. (2016). *The green and the black: The complete story of the shale revolution, the fight over fracking, and the future of energy* (Kindle ed.). New York: St. Martin's Press.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97-125.
- Sminia, H. (2011). Institutional Continuity and the Dutch Construction Industry Fiddle. *Organization Studies*, 32(11), 1559-1585.
- Sovacool, B. K. (2014). Cornucopia or curse? Reviewing the costs and benefits of shale gas hydraulic fracturing (fracking). *Renewable and sustainable energy reviews*, 37, 249-264.
- Statista. (2016). *Wären folgende Gründe für Sie ein Anlass, um den Stromanbieter zu wechseln?*. Abgerufen am 28. April 2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202180/umfrage/gruende-fuer-den-wechsel-des-stromanbieters-in-deutschland/>
- Stephenson, M. (2015). *Shale gas and fracking: The science behind the controversy*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- US Energy Information and Administration. (2016). *Natural gas explained: Natural gas and the environment*. Retrieved November 20, 2016, from http://www.eia.gov/Energyexplained/?page=natural_gas_environment

- VaasaETT. (2013, December 16). *The most active energy markets in 2013 revealed*. Retrieved April 28, 2016, from <http://www.utilitycustomerswitching.eu/424/>
- Van de Ven, A. H., & Sminia, H. (2012). Aligning process questions, perspectives, and explanations. In *Constructing identity in and around organizations* (pp. 1-19). Oxford: Oxford Scholarship Online.
- Wakamatsu, H., & Aruga, K. (2013). The impact of the shale gas revolution on the U.S. and Japanese natural gas markets. *Energy Policy*, 62, 1002-1009.
- Wang, C., Wang, F., Du, H., & Zhang, X. (2014). Is China really ready for shale gas revolution—Re-evaluating shale gas challenges. *Environmental Science and Policy*, 39, 49-55.
- Woldeab, S. (2014). *Leistungsdifferenzierung im Energieversorgungswettbewerb*. Munich, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Yin, R. K. (2015). Case Studies. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 2 (3), pp. 194-201.

Candidate:	Ingo Husmann
Topic:	Dynamics of suppliers' resource integration in projects – a case study of professional service firms
Partner University:	University of Gloucestershire
Supervisor:	Prof. Dr. Stuart Hanmer-Lloyd, University of Gloucestershire
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Mario Büsch, International School of Management
Start:	October 2014

Introduction

Companies across industries rely on the integration of resources from their suppliers in order to develop complex products (T. Johnsen, Philips, Caldwell, & Lewis, 2006; T. E. Johnsen, 2009; Le Dain & Merminod, 2014) and complex solutions (Biggemann, Kowalkowski, Maley, & Brege, 2013; Hakanen & Jaakkola, 2012).

The resource integration of suppliers is increasingly being organized in projects (Bakker, 2010). In fact in many industries work is generally organized in projects (Dietrich, Eskerod, Dalcher, & Sandhawalia, 2010). Research on supplier integration in projects has centred on purchasing in terms of identification the right supplier and of contract management to allocate risks and responsibilities. Little is known about supplier resource integration during project execution (Martinsuo & Ahola, 2010).

The supplier integration literature has largely viewed types of supplier resource integration as static, i.e. one type of resource integration that is stable over the entire buyer-supplier project relationship without taking into account transitions between different types of supplier resource integration (Ylimäki, 2014).

In addition, the supplier integration literature emphasises the contextual and dynamic nature of inter-organizational projects over time but little is known about it (Kohtamäki & Rajala, 2016; Le Dain & Merminod, 2014; Martinsuo & Ahola, 2010; Ylimäki, 2014).

The thesis sets out to explore dynamics of resource integration of suppliers in an inter-organizational project. More specifically, the study investigates how suppliers experience dynamics of resource integration types in a project network.

The thesis uses the Service-Dominant Logic (SDL) (Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2008) as a theoretical framework as SDL is especially strong in conceptualizing resource integration in networks. To understand changes of resource integration types, the thesis looks from the micro-foundational perspective of how actors of a certain supplier type, professional service firms (PSFs) (Empson, Muzio, Broschak, & Hinings, 2015), describe and explain their experience with changing resource integration types over the course of a multi-supplier project.

The way in which PSFs experience changes in resource integration must be seen in relation to how they understand and explain change. To incorporate the industry-specific and organizational-specific norms, values and beliefs and perception of the different actors the study uses the concepts of institutional logics (Thornton, Lounsbury, & Ocasio, 2012) and organizational identities (Glynn, 2008).

Research approach

The research approach for this study is a qualitative case study (Stake, 1995). The case is a large IT project network in the German automotive industry. Data was collected by in-depth interviews of four different PSFs from two different industries (Internet agencies, IT consulting/system integration) followed by group interviews and supplemented by participant observation.

The data was thematically analysed following Benner's interpretive phenomenology (Benner, 1994), an approach that is especially strong in seeking to observe and articulate the commonalities across participant's practical, everyday understandings and knowledge (Gill, 2014).

Expected contribution

The thesis sets out to investigate the suppliers' lived experience of resource integration type changes in projects. The thesis argues that resource integration types coordinate the enactment of industry-specific institutional logics and organizational identities of status. In doing so certain resource integration types either co-create value or co-destroy value. Value is being co-created from a supplier point of view when resource integration types are in line with the industry-specific institutional logics and if they maintain or increase the supplier's status. Whereas resource integration types that are in contrast to the industry-specific institutional logics are experienced as a co-destruction of value, even more if they are associated with a decrease of status.

By adopting an interpretive phenomenological approach, the thesis empirically identifies the role of industry-specific logics and organizational-specific identities of status for supplier integration in projects.

In conducting case study research with different sub-units the thesis adds methodological depth to co-creation studies.

By understanding the contextual inter-organizational dynamics of supplier resource integration in projects more clearly the thesis helps to improve supplier integration and thus the resource integration for value co-creation in projects.

References

- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486.
- Benner, P. (1994). *Interpretive phenomenology: Embodiment, caring, and ethics in health and illness*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J., & Brege, S. (2013). Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1083–1092.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalia, B. (2010). The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59–78.

- Empson, L., Muzio, D., Broschak, J., & Hinings, B. (2015). Researching Professional Service Firms: An Introduction and Overview. In L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, & B. Hinings (Eds.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. New York: Oxford University Press.
- Gill, M. J. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 1-20.
- Glynn, M. A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Hakanen, T., & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management*, 23(4), 593-611.
- Johnsen, T., Philipps, W., Caldwell, N., & Lewis, M. (2006). Centrality of customer and supplier interaction in innovation. *Journal of Business Research*, 59(6), 671–678.
- Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(3), 187-197.
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4-13.
- Le Dain, M. A., & Merminod, V. r. (2014). A knowledge sharing framework for black, grey and white box supplier configurations in new product development. *Technovation*, 34(11), 688–701.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2010). Supplier integration in complex delivery projects: Comparison between different buyer–supplier relationships. *International Journal of Project Management*, 28(2), 107–116.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Thornton, P. H., Lounsbury, M., & Ocasio, W. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Ylimäki, J. (2014). A dynamic model of supplier-customer product development collaboration strategies. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 996–1004.

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).

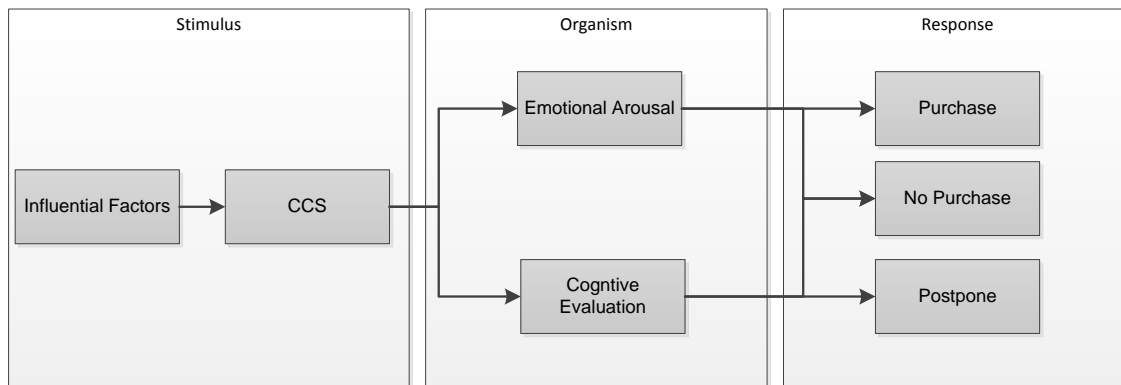
Previous research studies have analysed customer contact sequences only in a very narrow way by usually only considering the first three customer contact points of a sequence (van Rijnsoever et al. 2012, p. 345), and sometimes only the very first contact point (Hauser et al. 1993, pp. 453-459). In fact, 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. An 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 re-

search the purchase decision (R). These findings lead to a conceptual framework which can be tested in the quantitative main-study.



The quantitative main-study is conducted as a longitudinal online study within an automotive car buyer panel in Germany to reach high sample sizes and to overcome common method bias. The main-study is planned from 02/2017 until 08/2017.

References

- Abbott, Andrew (1995): Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas. In: Annual Review of Sociology 21, pp. 93–113.
- Hauser, John R.; Urban, Glen L.; Weinberg, Bruce D. (1993): How Consumers Allocate Their Time When Searching for Information. In Journal of Marketing Research (JMR) 30 (4), pp. 452–466.
- Steinmann, Sascha (2011): Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen im Multi Channel Marketing. Ausprägungen Determinanten und Wirkungen. Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2010. 1st ed. Wiesbaden: Gabler (Interaktives Marketing).
- Van Rijnsoever, Frank J.; Castaldi, Carolina; Dijst, Martin 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:	Phungmayo Horam
Topic:	Institutions and Emergence of Credible Governance Structure
Partner University:	Humboldt University of Berlin, Faculty for Life Sciences
Supervisor:	Prof. Dr. Dr. h.c. Konrad Hagedorn
ISM-Supervisor:	Prof. Dr. Kai Rommel
Start:	February 2013

Introduction

India's focus on solar energy as one of the national action plan for climate change has led to a steady development of the sector since 2008. However, despite the overall national progress, the sectoral growth at the state level has shown very different policy outcome. States such as Gujarat contribute more than half of the nation's installed capacity while many other states contribute less than one percent. Such uneven growth at the state level raises serious concerns for the sustained growth of the sector and for meeting the overall national target of 20 gigawatts by 2022. Experience from public promotion of renewable energy around the world indicates the critical relevance of aligning policy instruments with the local institutional capacity for successful policy outcome. It underlines the institutional influence in attracting private investment by restraining opportunistic behaviour of actors involved through the design of the governance structure for promotion of renewable energy (Levy and Spiller 1994; Finon and Perez 2004; Williamson 2005). Accordingly, ensuring sustained growth of the Indian solar energy sector and achieving the national target will require concerted effort from all the states and re-evaluating the institutional environment at the individual state level to assess why the sectorial growth has not taken off in most states (Horam, Rommel and Joshi 2014: 2). Despite this relevance, existing studies in India have been largely confined to the central policy initiatives. The study seeks to fill this gap by evaluating the comparative case of diverging policy outcomes in the state of Gujarat and Andhra Pradesh and explain the institutional dynamics affecting policy performance at the state level. To this end, following the New Institutional Economic perspective, the study develops a theoretical framework combining Transaction Cost Economics and Positive Political Theory to evaluate the role of intuitions in restraining actor's opportunistic behaviour and its implications on the credibility of governance structures. The case study has been evaluated through a comparative institutional analysis employing qualitative empirical enquiry of the microanalysis of actor interaction. The findings of the institutional features of both states are highlighted in the table below. Gujarat state has been able to establish credible governance structure as its local institutional environment provides restraint for discretionary action of government agencies and the state has a strong administrative capacity to design relevant policy instruments and implement policies efficiently.

Table 1: Overview of institutional features in Andhra Pradesh and Gujarat

	Legislative	Judicial	Social conflict	Social norm	Administrative capacity
Gujarat	Parliamentary system with two strong party	Strong and Independent judiciary	Small yet increasing middle class with high political influence	Strong work ethics and respect for bureaucratic and judicial system	Strong administrative capacity with competent state agencies and qualified professional class
Andhra Pradesh	Parliamentary system with two strong party	Strong and Independent judiciary	Small yet increasing middle class with high political influence	Respect for bureaucratic and judicial system yet low work ethics	Weak administrative capacity due to limited authority of state agencies and limited coordination despite qualified professional class

Source: compiled by author, based on empirical data

The evaluation of the nature of transaction in the sector, the associated transaction risk and the role of institutions in restraining actors' opportunistic behaviour in both cases, indicates that credible governance structure exist as long as policy and operational risks are constrained. The study establishes that institutions constraints such risk and affects the credibility of governance structures through its impact on governance mechanism and the design of incentive structure. The case of Indian solar energy sector underlines the following conditions that are necessary for the credibility of governance structures for public promotion of renewable energy.

Institutional impact on governance mechanism: Given that renewable energy investments are highly asset specific, the governance mechanism for promotion of renewable energy must constraint policy risk of either change in or complete cancellation of policy instruments due to discretionary action of government agencies. Institutions provide constraints for such risk and affect the governance mechanism as it defines the nature and the role of legislative, executive, judiciary and bureaucratic functions of state agencies. First, the governance mechanism for promotion of renewable energy need to be based on long-term contractual arrangement and protected through judicial oversight to provide long-term investment safeguard. Second, the policy and legislative process are carried out through transparent multi stakeholder consultation to ensure accountability. Third, institutional safeguard are provided through the independent and impartial judiciary and regulators along with checks and balance through the periodical monitoring by third parties. Finally, there is a need for strong political commitment for the development of the sector to provide self-restraining mechanism for arbitrary administrative action by state agencies.

Institutional impact on incentive structure: In addition to the relevance of the nature of governance mechanism for restraining policy risk, the design of the incentive structures should ensure that policy supports are conducive for private investment and self-enforcing to constraint operational risk for investors. Local institutional endowment provides constraint for such operational risk and affects the incentive structure through the administrative capacity of its local state and private agencies to design relevant incentive structure and implement policies efficiently. The first institutional element in restraining such risk is the support of the administrative capacity in designing clear and attractive policy signals for financial, technical and infrastructural support to ensure reasonable returns for investors. The second element is the design of the organizational structure to enables single window clearance system for providing efficient policy support to project developers. The third element is the

role and need of state implementing agencies in providing proactive and competent support mechanism in the policy implementation process to reduce transaction cost in the different stages of project development. Finally, there is a need for strong local administrative capacity to create state utilities with robust financial health that can provide timely bill payment and facilitated easy access to project finance for developers through the power purchase agreement.

Policy implication of the study

Energy consumption in emerging economies is projected to increase considerably in the coming years due to economic expansion and rising population. To ensure sustainable and clean energy use, renewable energy sources such as solar energy will need to play increasing role. Many emerging economies such as India and China have set an ambitious target for development of solar energy as part of the commitment to reduce carbon emission under the Paris climate agreement, 2015. Huge challenges and opportunities lie ahead. With technical and business innovation, over the past years, the cost of solar energy has declined sharply and solar energy is becoming increasingly competitive with conventional source of energy. For example, solar energy tariff in India over the past four years has reduced by 68 % (from \$ 0.25 to \$ 0.08 per kWh) and accordingly large-scale grid-connected solar energy has become economically viable compared to the conventional energy sources. Given the decreasing cost trend, policy initiatives need to shift focus away from the government subsidy driven growth path to usher in a gradual shift towards market driven growth. The nature of incentive design and support has to fundamentally shift from the focus on financial incentives to building the necessary enabling market conditions. The case study of has shed light on the following lessons that could be learned and adapted for successful public promotion of solar energy in India and other emerging economies.

Firstly, with reference to the institutional impact on governance mechanism, the case study underlines the need for coordinating individual state effort and enforcement of Solar Purchase Obligation (SPO) at the state level. Many states in India have not been able to meet their SPO targets as there is no legally binding mechanism to ensure enforcement of such obligation. To ensure sustained growth of the sector, legal enforcement of SPO through specific legislation with provision for penalties for defaulting parties is required. Clear commitment to SPO enforcement from individual states will facilitate greater investor confidence, boost the growth of the REC market and subsequently enable transition to market driven growth.

Regarding the design of policy instruments, the case study has illustrated that the fixed FIT has been more successful in attracting private investment as compared with the reverse bidding in Andhra Pradesh. As the industry is still at the cost reduction phase, the reverse bidding process has been useful to drive down cost and push innovation in the sector. However, the Indian solar energy development has illustrated that under competitive bidding process, if aggressive bidding is not regulated, the pressure of extreme price competition can drive down solar tariff so low and compromises the technical standards, threaten the financial viability and affect timely completion of projects. To protect against such risk, regulatory provisions can be introduced to weed out unhealthy competition.

The case of Gujarat has also illustrated the crucial need of enabling preconditions for long-term growth of the sector. At the national level, India still faces huge challenges for providing reliable and efficient grid infrastructure as reflected in the occasional break down of the country's grid. Provision of reliable grid system for power evacuation and hassle-free metering and billing is crucial for reduc-

tion of uncertainty, power losses and financial viability of solar projects. Ensuring long-term growth will require the gradual up-gradation of grid technology for gradual shift towards smart grid to provide level playing field for small-scale projects such as rooftop systems.

Fourthly, the case study has highlighted the critical relevance of availability of finance for project financing. Raising debt finance based on PPA (Power Purchase Agreement) agreement with obligated purchasers have shown mixed results due to differing financial health of state utilities. Project developers in Gujarat have been successful in raising debt finance through PPAs due to the robust financial health of state utility. Whereas in Andhra Pradesh and many Indian states, PPAs have been less bankable due to poor financial health of state utility and has led to delay in financial clearance of considerable projects. High initial cost and lack of easy and consistent financing options forms one of the biggest barriers for project financing in developing countries. In India, raising debt finance has been a challenge particularly due to lack of appropriate financing instruments and specialized financial institutes. Unlike the developed market in the west, non-recourse project financing are limited and developers in India often rely on their ability to finance projects on their own balance sheets. Secondly, there are few financial institutes catering to solar project financing due to the emerging nature of technology and market uncertainty. Measures such as the payment security scheme through the Gross Budgetary Support (GBS) are initiatives in the right direction. However, to ensure long-term robust financial market, there is a need for bringing in greater participation of international and national financing institutes.

Finally, the comparative case study has highlighted the relevance of efficient policy implementation. As the most successful state in the development of grid-connected solar energy in India, the case of Gujarat has illustrated the relevance of the commitment and competence of state agencies in the policy implementing process. It has highlighted the need for providing single window clearance system for streamlining project development support for land acquisition, grid connection and power evacuation, clearance and permit, and other related infrastructure such as roads, waters and electricity supply.

References

- Levy, Brian and Spiller, Pablo T. (1994). Institutional Foundations of Regulatory Commitment: A Comparative Analysis of Telecommunications Regulation, *The. J. Econ. and Org.*, 10, 201.
- Finon, Dominique and Perez, Yannick (2004). Transactional Efficiency and Public Promotion of renewables in the Electric Industry: The choice between structures of hybrid governance. https://www.infraday.tu-berlin.de/fileadmin/fg280/veranstaltungen/infraday/conference_2006/papers_presentations/paper---finon_perez.pdf, assessed 16. July 2010.
- Williamson, Oliver E. (2005). The economics of governance. *American Economic Review*, 1-18.
- Horam, Phungmayo; Rommel, Kai and Joshi Deepak (2014). Institutional environment and credibility of public promotion of renewable energy – Lesson's from India's on grid solar energy management in Gujarat state. In: *ISM Research Journal 1/2014*. MV Verlag, pp. 1-26.

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

Problem statement and research question

The German retail energy market is a highly competitive market with a high number of energy providers offering products and services at very low price level (compared to other European countries) while still having to carry the burden of rather high share of tax and levies (Eurostat, 2015) and high switching rates of customers (VaasaETT, 2013; Statista, 2016). These indicators are characteristic of markets that deal with commodity goods (Enke, et al., 2010). It is argued that electricity as a good should be “de-commoditized” by adding more value for consumers (Helms, 2014). According to Woldeab (2014), Homburg et al. (2010) or Matthyssens & Vandenbempt (2008) service differentiation or as they call it, “servitization”, offers a possibility for de-commoditizing and adding value. Loebbecke & Picot state that ‘digitization’, “the conversion of analog to digital information and processes in a technical sense” (2015, p. 149), offers a good option for realizing added value as it increases quality and efficiency of services and dramatically reduces transaction costs for collecting information, communication and controlling activities (2015, p. 151). The research question that results from the stated facts above can therefore be re-framed as follows:

“How is the concept of digitization able to offer potenzial for value adding services in the energy retail sector?”

In comparison to the start of the research the focus has now shifted away from looking at the complete business model in order to take a deeper look at the values digitization offers as part of a product or service. This relationship has not been investigated yet within the relevant literature, as the understanding of digitization in today’s dimension has not been at the core of any qualitative research.

Evaluation of used research methodologies within the area of research

Aside from a few exceptions, (interview-based) **case study research is the predominant research method for investigating digitization and servitization**. Since the topic of digitization is rather new to academia, case study research can indeed be suitable for building up new theories (Beverland & Lindgreen, 2010). For this dissertation, success factors could be identified by looking at (energy) companies, their understanding of digitization and how this impacts their product offer. However, concerning the rapid evolution of digital and technological trends, an analysis of past cases may offer outdated evidence. Furthermore, cases and their contexts are usually interdependent and most of the time have no clear boundaries (Yin, 2015, p. 195). Therefore, a case study may not be able to identify *how* digitization may serve as a source for added values for customers. **For that, a quantitative approach offers a better perspective, as it will be one major aspect to *measure* the impact of digitization for the customer.**

Even as case study research may not offer the direct answer to the research question, it can be used for initiating the research, especially as the above referenced literature focuses mainly on manufacturing firms. This dissertation is **based on the understanding that the consumer energy market is characterized as a non-manufacturing-good commodity market** (see also Richter (2013, p. 1230) or Helms (2014)), a short case study might offer valuable insights. Therefore, structured or semi-structured interviews with executives from the energy sector, comparable industries with similar products or digital industries could help to uncover possible customer values.

When referring to servitization usually one major goal is to improve the (perceived) customer value (Tukker, 2004, p. 247; Matthyssens & Vandenbempt, 2008, p. 316; Bettencourt & Brown, 2013, p. 277). In order to quantify values, Homburg et al., Koschate & Hoyer (2005), Woldeab (2014) and Sagebiel & Rommel (2014) used survey based conjoint or choice experiments while Almquist et al. (2016) built their consumer based research on the “interviewing technique ‘laddering’” (p. 48). Nevertheless, all approaches aim for measuring the perceived value of a product or service by customers, which are called “preference measurement techniques”.

According to Helm et al. preference measurement “is needed to design new products or adopt existing goods to the customers’ needs” (2004, p. 3). They offer two methods for this purpose: conjoint analysis (CA) and the analytic hierarchy process (AHP) (2004, p. 3). Both are quantitative approaches to the measurement of preferences based on a survey approach (CA: Decomposition of attribute levels into utilities, AHP: Hierarchy and weighting of alternatives for a composed utility).

The two major advantages of a quantitative survey research design are that the researcher is not dependent on finding other primary data that might fit to the purpose of the research and that the scope, content and sample size are perfectly suited for the own research question. Furthermore, **since this dissertation intends to use an online based survey design**, a good portion of the general disadvantages (low response rate, sampling biases, printing and postage costs, high effort of post-processing, etc) of survey approaches can be neutralized, especial if an online non-probability panel is used (VanderStoep & Johnston, 2009, p. 87). An online panel is created by an agency, which builds up a set of users using own non-probability data collection methods or by using volunteers, who sign up as panel members (Matthijsse, et al., 2015, p. 2). In addition, online surveys can be prepared rather quickly with low investment, they can contain special – even interactive – media and they can address sensitive questions as there is no other person pre-sent (Matthijsse, et al., 2015, p. 2).

Research plans for this research period

The focus for this research period lies therefore on the elaboration of the research methods. The main goal is the finalization of the methodological concept and the data collection within this year. This means that the stated interview based case studies and the procedure for measuring customer preferences will be finalized. It is still in discussion, if both approaches to the preference measurement (AHP and CA) are going to be used to maximize empirical value by comparing the individual results. However, at least one of the methods will be used.

Furthermore, to wrap up the methodology, it will be necessary to focus on the different concepts of customer value in the context of servitization and digitization. This enables the preparation of different value alternatives, customers can choose from in order to determine their preferences. The underlying hypothesis for this approach is the assumption that customers are willing to stay longer with an electricity provider if they perceive added value other than a low price.

References

- Beverland, M. & Lindgreen, A., 2010. What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, pp. 56-63.
- Enke, M., Geigenmüller, A. & Leischnig, A., 2010. Commodity Marketing - Eine Einführung. In: M. Enke & A. Geigenmüller, eds. *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 5-29.
- Eurostat, 2015. *Energy price statistics*. [Online]
Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Energy_price_statistics#Electricity_prices_for_household_consumers
[Accessed 28. March 2016].
- Helms, T., 2014. *Quantum leap - Why and how energy utilities aim to servitize their business models*. [Online]
Available at: <http://www.iaee.org/en/publications/proceedingsabstractpdf.aspx?id=12378>
[Accessed 6 November 2016].
- Homburg, C., Staritz, M. & Bingemer, S., 2010. Commodity-Differenzierung – Ein branchenübergreifender Ansatz. In: M. Enke & A. Geigenmüller, eds. *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 28-42.
- Loebbecke, C. & Picot, A., 2015. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 22 8, pp. 149-157.
- Matthyssens, P. & Vandenbempt, K., 2008. Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 21 2, pp. 316-328.
- Richter, M., 2013. Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. *Energy Policy*, 8 July, pp. 1226-1237.
- Statista, 2016. *Wären folgende Gründe für Sie ein Anlass, um den Stromanbieter zu wechseln?*. [Online]
Available at: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202180/umfrage/gruende-fuer-den-wechsel-des-stromanbieters-in-deutschland/>
[Accessed 28 April 2016].
- VaasaETT, 2013. *The most active energy markets in 2013 revealed*. [Online]
Available at: <http://www.utilitycustomerswitching.eu/424/>
[Accessed 28 April 2016].
- Woldeab, S., 2014. *Leistungsdifferenzierung im Energieversorgungswettbewerb*. 1. ed. Munich, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Yin, R. K., 2015. Case Studies. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 2 (3), pp. 194-201.

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

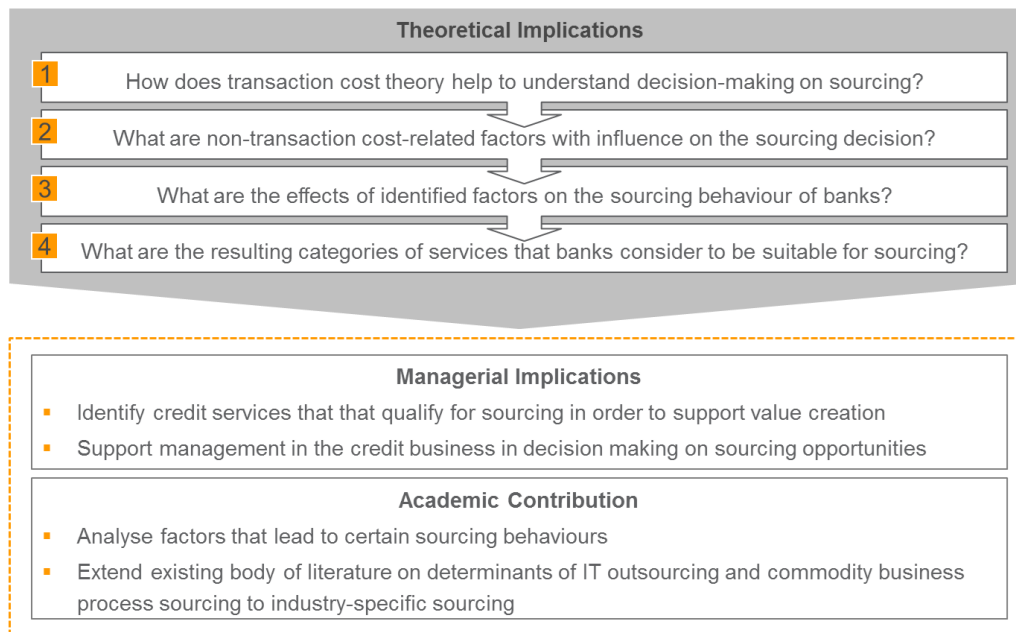


Figure 1: *Research Questions and Implications*

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 dif-

ferent 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

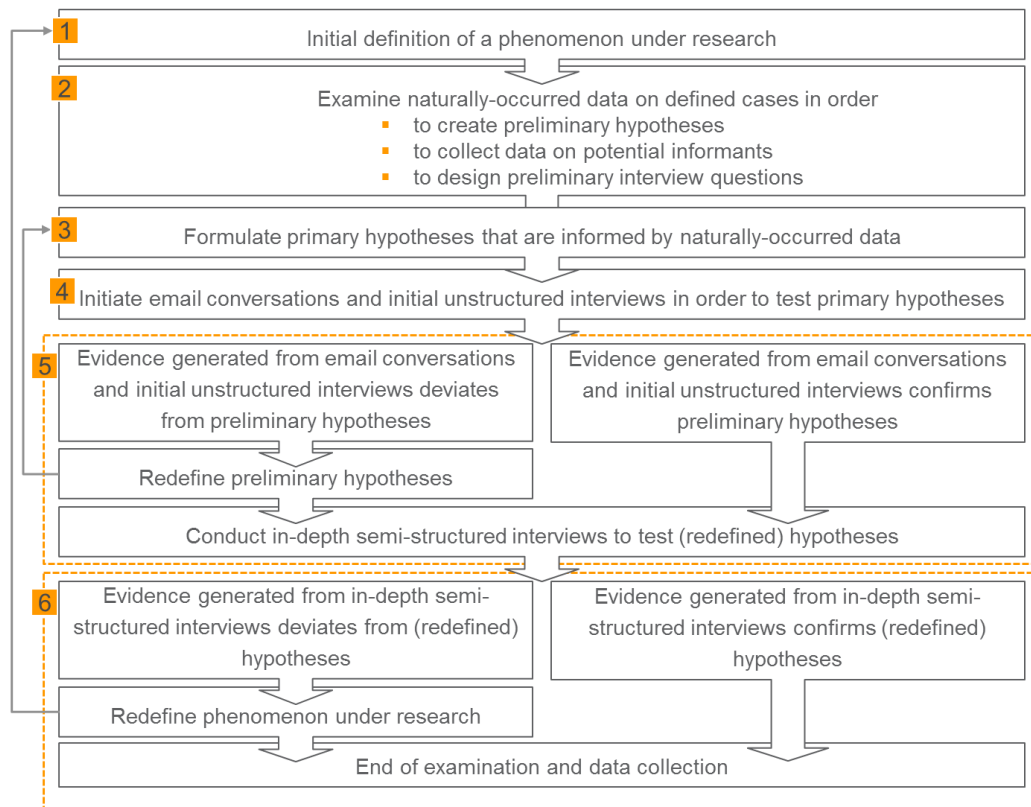


Figure 2: *Aligning Data Collection Tools with the process of Analytical Induction*

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:	October 2013

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 communica-

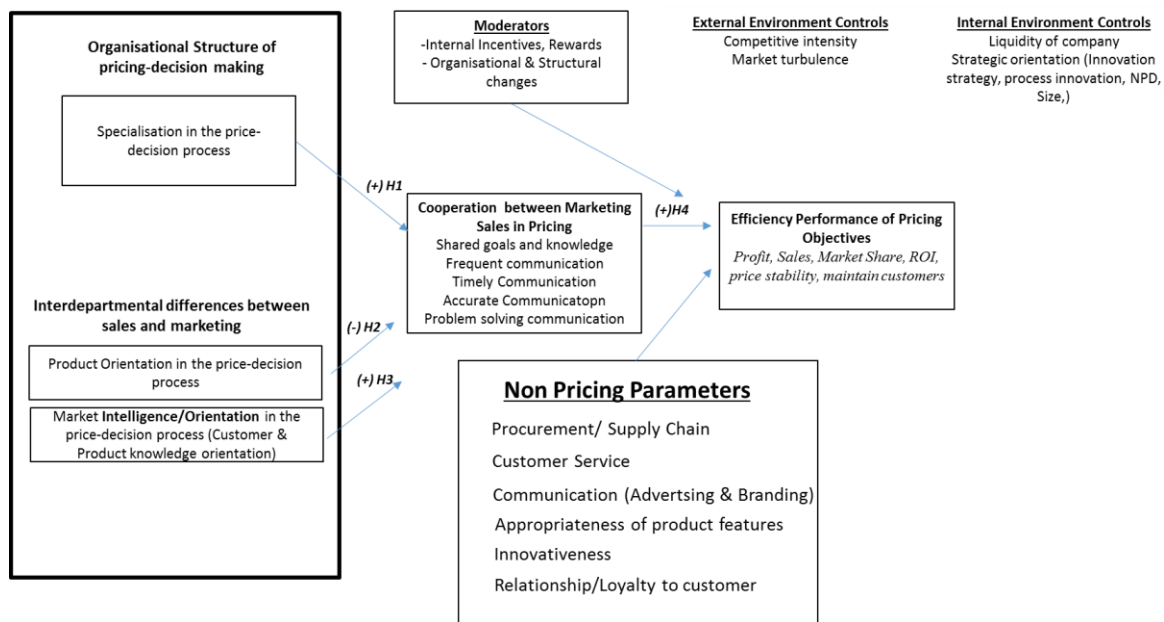
tion and especially monitoring and controlling the prices. The decision phase is the phase where the whole thesis will be grounded on. The two theoretical fields which will be discussed and analysed in the thesis will be organisational dimensions such specification and centralization and intra-organisational 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. First the author wants 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. The author wants 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. The author wants to explore the effects of the degree of cooperation between marketing and sales between different business units and the impacts for price management.

Research Framework



Next steps

In the last months I finalized the Conceptual Framework and explored 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. I executed In-Depth Interviews with Marketing Manager, Sales Manager, Channel Manager, Product Manager, Key Account, Pricing Manager and to conduct those interviews.

The next step is to set up the first questionnaire for the upcoming interviews.

1. Stakeholder Analysis

- Identify stakeholders from the company who will be involved.
- 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.

In order to conduct the interviews the author must define the main scale items.

Key scales

- Which department should take the final decision on pricing?
- What might be the consequences of the "Degree of Specialization in the price-decision process"?
- What might be the consequences of the "Degree of Centralization in the price-decision process"?
- How do you rate the effects of the cooperation between Sales & Marketing upon the price goals
- Do you think that the following Moderators can influence the Pricing Objectives?
- What are the impacts of a customer-orientated pricing-decision process on the cooperation between Sales & Marketing?
- What are the impacts of a product-orientated pricing-decision process on the cooperation between Sales & Marketing?
- Do you think that Market knowledge has a greater impact on the Sales & Marketing cooperation than product knowledge within the pricing decision process?
- Do you think that product knowledge has a greater impact on the Sales & Marketing cooperation than market knowledge within the pricing decision process?
- Do you think that different employee goals between Sales & Marketing functions can have an impact on the Marketing & Sales Cooperation within the pricing decision process?
- What are the impacts of the following "non pricing parameters" on achieving the pricing objectives?
- How do you rate the impact of the external environmental controls on the pricing decision process/goals?
- How do you rate the impact of the internal environmental controls on the pricing decision process/goals?

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., Krafft, 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), 58-68.
- Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A. (2012), How to organize Pricing? Vertical Delegations and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, *Journal of Marketing*, Volume 76 (5), 49-69.

- Kieser, A., Ebers, M. (eds.) (2016), *Organisationstheorien*, 6. erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Simon H., Fassnacht, M. (2009), *Preismanagement – Strategie, Analyse, Entscheidung und Umsetzung*, Gabler, Wiesbaden.
- Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, Nigel F. (2007), Exploring collaboration between sales and marketing, *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 939-955.
- Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, Nigel F. (2010), Improving the relationship between sales and marketing, *European Business Review*, 22 (3), 287-305.

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 branch of an industry. 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, however, 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 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 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 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. Based on the results a model 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 the following:

1. To sample the typical conditions and variables for supplier collusion and to gather the indicators that contribute to or prevent 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
4. To analyze the effect of social capital on the probability of 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 respond-

ents 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 hypothesis 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, Luigi Gian & Spagnolo, Giancarlo (2010). Asymmetry and Collusion in Sequential Procurement: A 'Large Lot Last' Policy. *B.E. Journal of Theoretical Economics* 10(1): 1-18.
- Axelrod, Robert (1997). *The Complexity of Cooperation. Agent-Based Models of Competition and Cooperation*. Princeton: Princeton University Press.

Chen, Jian, Chen, Xilong & Song, Xiping (2007). Comparison of the Group-buying and the Fixed Pricing Mechanism. *Decision Support Systems* 43(2): 445-459.

Docker, Engelbert, Jorgensen, Steffen, Van Long, Ngo & Sorger, Gerhard (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:	October 2013

Overview

This document is an attempt to indicate all the research related activities/tasks carried out by myself under the guidance and continued support of my supervisors during the study year of 2016.

In the past year I presented at four conferences (see details below), I had the opportunity to experience both questions from the audience and feedback from academics in the fields of entrepreneurship and human resource management.

I have also become involved in a Skype group for ISM Dortmund PhD students, facilitated by Professor Dr, Kai Rommel. As my previous reports have contained abstracts from my research, I will only indicate below any substantial changes that have been made.

Conference contributions 2016

- Submitted and presented paper for Euram (May/June 2016)
- Submitted and presented research paper 19TH UDDEVALLA SYMPOSIUM 2016 (June/July 2016)
- Submitted and presented a research paper British Academy of Management (September 2016)

Research Abstract

In taking this institution resource perspective of Zahra and George's (2002) Absorptive Capacity (ACAP) work, the literature review has changed to focus more in the area of entrepreneurship and in particular, entrepreneurial orientation. Examining how entrepreneurial orientation can influence the development and influences of individual ACAP from culturally diverse employees. The literature review is now divided into three sections.

- Entrepreneurship, moving to Entrepreneurial Orientation and its influence on ACAP
- The unpacking of the flipped ACAP concept and its opportunity growth through culturally diverse employees
- The propensity of culturally diverse employees to work in the tourism industry and how this industry needs to be entrepreneurial and culturally diverse employees can be a vital source of ACAP.

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 research for my PhD, a range of top entrepreneurial and management journals were identified, well over 100 articles from the entrepreneurship stream of SME & 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. The development and analysis of my qualitative research study will entail examining the following sources.

- 1 Organizational Research Methods Journal and Qualitative Research
- 2 British Journal of Management articles on conducting and analysing qualitative research
- 3 Denzin, Norman K. and Yvonna S. Lincoln, eds. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- 4 Denzin, Norman K., and Yvonna S. Lincoln, eds. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- 5 Denzin, Norman K. and Yvonna S. Lincoln, eds. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1998.
- 6 Lincoln, Y.S. and Guba, E.G., *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- 7 Strauss, A. & Corbin, J., *Basics of qualitative research*. London: Sage, 1993.
- 8 Van Maanen, J., *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- 9 Wolcott, H.F., *The Art of fieldwork*. Walnut Creek: AltaMira Press, 1995.

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. My 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. Four companies within the tourism industry in Ireland have shown interest in my research.

Rollout of the research study

Following on from the pilot study carried out in June 2015, in August 2016, I rolled out the study, I spent some time with a hotel company located in Dublin (4 star hotel with 170 staff), this company allowed me to carry out a number of recorded interviews (10) and also to collect 20 questionnaire (qualitative), the respondent . This study involved me reassuring the company that their company details would remain confidential. I also sent letters to each respondent guaranteeing the confidentiality and anonymity of their contribution to my study. The only request that this hotel made was that I develop a set of recommendations which they could utilise in their hotel. In September 2016 I visited a hotel in the west of Ireland (Limerick) , again I was in the position to interview the owners , senior management and staff of the hotel, all interviews were recorded and questionnaires were completed by those respondents who did not wish to be recorded. I hope in the coming week to visit another hotel group. The analysis for the above study is at raw stages, but will be developed in the coming weeks.

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?

VI Ausblick für 2017

Für die nächsten Jahre sind eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Forschungsinfrastruktur der ISM sowie eine Integration der Forschungsleistung in die Studienangebote geplant. Mit den vier ISM-Instituten und der Departmentstruktur sind zentrale Elemente der Forschungsinfrastruktur der ISM geschaffen worden, mit denen über Projekte und Drittmittelakquirierung ein Mittelbau geschaffen werden kann, der eine kontinuierliche Forschung mit Publikationsleistungen ermöglicht. Darin sind auch die seit drei Jahren bestehenden Promotionsprogramme mit internationalen Hochschulen eingebettet.

Dadurch kann für die zunehmende Zahl an ISM-Absolventen mit Promotionsinteresse ein anspruchsvolles Angebot geschaffen werden und zugleich weitere Forschungsressourcen genutzt werden. Mit dem Ausbau an personellen Ressourcen, an forschungsrelevanten Schwerpunkten und internationalen Forschungs Kooperationen werden wir unsere Forschungsstrategie weiter umsetzen. Die folgenden Absätze geben einen Überblick über aktuelle Projektvorhaben an den Instituten und Departments:

Am Kienbaum @ ISM Institut werden ab 2017 drei schwerpunktmäßig psychologische Forschungsvorhaben realisiert. Zum einen sollen im Rahmen eines Konsortiums die teambezogenen Prozesse und Mechanismen in einem interaktiven Design-Labor (Projekttitle: +SeniorDesignLab, führender Antragsteller: Fraunhofer Institut Umsicht) 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. Dieses für die Ausschreibung Leitmarktwettbewerb CreateMediaNRW eingereichte Projektvorhaben ist bereits positiv bewertet worden.

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 autonomes 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 etc.) in der richtigen Detailtiefe in Echtzeit zur Verfügung gestellt. Um den BIM Ansatz konsequent umzusetzen, ist eine datengetriebene Informationslogistik, also das Zurverfügungstellen 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 aufbereiteten Detailtiefe benötigt. Durch diese zentrale Datenplattform bietet sich sowohl eine Omniscienz des Bauobjekt-Lebenszyklus, als auch die Möglichkeit für erste Ansätze für ein Frühwarnsystem und den damit verbundenen, proaktiven Eingriffen auf das Instandhaltungsmanagement.

Das Department International Management, Economics & Quantitative Methods hat 2015 am BMBF-Forschungsprogramm "Kommunen Innovativ" teilgenommen und ist in der ersten Runde positiv evaluiert worden. Zum geplanten Projektbeginn im Juni 2017 wird das Projekt „Den demografischen Wandel bewältigen“ unter Leitung der TU Dortmund, Fakultät Raumplanung, Prof. Reicher und unter Mitwirkung des RWI Essen sowie der Stadt Herten und dem Ennepe-Ruhr Kreis neue Organisations- und Finanzierungsmodelle für soziale Einrichtungen auf kommunaler Ebene entwickeln und umsetzen.

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)

Dr. Bamberger, Burkhard



Forschungsschwerpunkte:

International Financial Management; Asset Management; Corporate Controlling; Liability Management; Principles of corporate management

Prof. Dr. Bender, Frauke



Forschungsschwerpunkte:

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

Prof. Dr. Benz, Michael



Funktion zusätzlich zur Professur:

Institutsleitung SCM@ISM

Studiengangleiter M.Sc. Internatioanl Logistics & Supply Chain Management

Forschungsschwerpunkte:

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

Prof. Dr. Beyerhaus, Christiane**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiterin M.A. Luxury Fashion & Sales Management;
B.A. Global Brand & Fashion Management

Forschungsschwerpunkte:

Marketing und Handel; Konsumentenverhalten; Luxury Management; Fashion Management

Prof. Dr. Böckenholt, Ingo**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Präsident der ISM; Geschäftsführung der ISM
Campusleitung ISM Dortmund

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**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter B.A. Psychology & Management

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**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Akademischer Direktor Kienbaum Institut @ ISM
Studiengangsleiter M.A. Psychology & Management

Forschungsschwerpunkte:

- 1) Arbeitspsychologie: Burnout, Stress und protektive Ressourcen
- 2) Selbst- und Emotionskontrollanforderungen bei der Arbeit
- 3) Potenzialdiagnostik
- 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. Dippon, Peter**Forschungsschwerpunkte:**

Tourismusmanagement, Destinationsmanagement, Tourismusmarketing, Kulturtourismus, Eventmanagement (künstliche Erlebniswelten, Markenerlebniswelten), UNESCO Welterbe aus bildungstouristischer Sicht). Altersheterogenität in Arbeitsgruppen: Rolle von Wertschätzung, Stereotypen und Teamklima

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

Personalführung
Personalauswahlverfahren
Kommunikation

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

Campusleitung ISM Frankfurt
Studiengangsleiter M.Sc. Finance

Forschungsschwerpunkte:

Finanzen, Banken, Treasury, Economics

Dr. Finken, Silke**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiterin MBA General Management

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. Frahm, Lars-Gunnar**Forschungsschwerpunkte:**

Brand Management, Marktforschung, Marketing, CRM

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**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. Happ, Christian**Forschungsschwerpunkte:**

Personalpsychologie, Sozialpsychologie, Arbeitspsychologie, Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Hattula, Cornelia**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Campusleitung ISM Stuttgart

Forschungsschwerpunkte:

Marketingmanagement, Konsumentenverhalten, Marktforschung, Luxusgütermanagement, Modemanagement, Produkt- und Innovationsmanagement

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

Rechnungslegung und Controlling, Steuerrecht, Unternehmensbewertung, Investition und Finanzierung

Prof. Dr. Horn, Carmen**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Campusleitung ISM Köln

Forschungsschwerpunkte:

Marketing, Markenmanagement, Marktforschung, Luxusgütermanagement, Fashionmanagement

Prof. Dr. Jainta, Stephanie**Forschungsschwerpunkte:**

Forschungsschwerpunkte liegen in der Schnittmenge zwischen Biologie, Physiologie, Optometrie und Psychologie und fallen vielfach in den Bereich der visuellen Wahrnehmung (Allg. Psy. I); aktuelle Forschungsaktivitäten befinden sich darüber hinaus im Bereich der Medienpsychologie, speziell im Bereich des Informationsdesigns

Prof. Dr. Jochmann, Walter

Forschungsschwerpunkte:
Organisationsentwicklung, HR-Management

Prof. Dr. Jockel, Otto

Funktion zusätzlich zur Professur:
Studiengangsleiter B.A./B.Sc. Betriebswirtschaft (Dual)

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**



Forschungsschwerpunkte:
General Management; Strategic Management, Operations Research, Cybernetics & System Sciences, Bionics, Intercultural 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

Prof. Dr. Klein, Oliver**Forschungsschwerpunkte:**

Nationales und internationales Steuerrecht, Steuerplanung

Prof. Dr. Kutsch, Horst**Forschungsschwerpunkte:**

allg. Betriebswirtschaftslehre, Entrepreneurship und Unternehmensgründung, quantitative empirische Methoden, Statistik, Datenanalysen, Marktforschung

Prof. Dr. Levasier, Maximilian**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter B.Sc. Finance & Management

Forschungsschwerpunkte:

Finance, Immobilien, Steuern, Asset-Allocation, Entrepreneurship

**Prof. Dr. Lütke Entrup,
Matthias****Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter M.A. Management (berufsbegleitend)

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. Moskaliuk, Johannes**Forschungsschwerpunkte:**

Forschungsschwerpunkte Lernen und Wissenskonstruktion im Social Web Digitalisierung Organisationales Lernen und Wissensmanagement Angewandte Kognitionspsychologie Virtuelles Training und Coaching Wertorientierte Führung und Kommunikation Schwerpunkte in der Lehre Wissens-, Kommunikations- und Medienpsychologie Psychologische Methoden und Statistik Personalauswahl Personalentwicklung und Coaching Leadership Organisationales Lernen und Wissensmanagement Pädagogische Psychologie

Prof. Dr. Moss, Christoph

Forschungsschwerpunkte:
Newsroom-Organisation, Sprache, Social Media

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

Funktion zusätzlich zur Professur:
Institutsleitung REL@ISM
Studiengangsleiter M.Sc. Real Estate Management

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

Dr. Perret, Jens K.

Forschungsschwerpunkte:
Strukturwandel, Innovation, Wissensgenerierung und -diffusion, Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Peter, Moritz**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Vizepräsident für Corporate Relations & Corporate Development
Studiengangsleiter B.A. International Management; M.A. International Management

Forschungsschwerpunkte:

International Management, Supply Chain Management, Procurement, Operations Management, General Management

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

Marketing / Unternehmensführung, Marktforschung, strategisches Management, Workshops

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

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

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

Wirtschaftspsychologie, Psychologische Markenführung, Employer Branding

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

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

Prof. Dr. Rathnow, Peter**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter B.A. International Management (English Trail)

Forschungsschwerpunkte:

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

Dr. Rehklau, Tatjana**Forschungsschwerpunkte:**

Privathotellerie, Systemgastronomie und Privatgastronomie, Destinationsmanagementorganisationen. Entwicklung von Destinationen, Attraktivitätssteigerung von Destinationen, Einfluss von Wirtschaftszyklen auf den Tourismus, Akteure im Tourismus

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**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter M.A. International Business

Forschungsschwerpunkte:

Air transport and strategic networks, multimarket contact, static and dynamic price optimization, revenue management, strategic group theory

Prof. Dr. Schabbing, Bernd**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter B.A. Tourism & Event Management

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
Campusleiter München
Institutsleitung: REL@ISM

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**



Funktion zusätzlich zur Professur:
B.A. Business Administration (berufsbegleitend)

Forschungsschwerpunkte:
Finance, Nachhaltigkeit

Dr.-Ing. Schönknecht, Axel



Forschungsschwerpunkte:
Supply Chain and Logistics

Prof. Dr. Schubert, Hermann



Forschungsschwerpunkte:
Volkswirtschaftslehre, Kapitalmarktorientierte, Makroökonomik,
Wirtschaftsethik, Wirtschaftsgeschichte

Prof. Dr. Dr. Siegfried, Patrick



Forschungsschwerpunkte:
Strategische Unternehmensplanung, Strategisches Controlling, Ent-
repreneurship, Service Engineering

Prof. Dr. Simmert, Diethard B.



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

Prof. Dr. Simon, Marcus**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter B.A. Marketing & Communications Management

Forschungsschwerpunkte:

Unternehmenskommunikation, Markt- und Werbekommunikation, E-Commerce

Dr. Sperber, Sonja**Forschungsschwerpunkte:**

Global Brand & Fashion Management, Innovationsstrategien, Strategische Unternehmensführung, Innovationsorientierte Unternehmensführung, Unternehmens-/Innovationskultur, Top Management Team & Leadership-Forschung, (egozentrierte) Netzwerkanalyse (v.a. von Führungskräften), Innovationsmanagement aus netzwerktheoretischer Sicht, Neuproduktentwicklung im Luxusbereich, Kommunikationsforschung, Absorptive Capacity, Marktsegmentierung, Gender-Forschung

Prof. Dr. Steffens, Dirk**Forschungsschwerpunkte:**

Innovative Organisationsstrukturen, Change Management
Personalentwicklung/Wissensmanagement

Stein, Frank**Funktion:**

wiss. Mitarbeiter Kienbaum Institut @ ISM

Forschungsschwerpunkte:

Organizational Development & Design (insbes. Organisationale Ambidextrie und Dynamic Capabilities), HR Excellence & Transformation, Strategie

Dr. Terstiege, Meike**Forschungsschwerpunkte:**

Marketing, Kommunikation & Strategie

Prof. Dr. Trams, Kai

Funktion zusätzlich zur Professur:
Studiengangsleiter LL.B. Business Law

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

Prof. 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**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Institutsleitung SCM@ISM

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

Dr. Weber, Gabriel**Forschungsschwerpunkte:**

CSR, Sustainability Management, Business Ethics, Environmental Economics, Ecological Economics, Stakeholder Management, International Business, Strategic Management

Prof. Dr. Westermann, Arne**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Institutsleitung Brand & Retail Management Institute BRM@ISM
Studiengangsleiter M.A. Strategic Marketing Management

Forschungsschwerpunkte:

Kommunikationsmanagement, Marketing, Strategische Kommunikation und Online-Kommunikation

Wiegel, Dominik

Funktion:
wiss. Mitarbeiter SCM@ISM

Forschungsschwerpunkte:
Supply Chain Management, Mobilität und eintretende Disruptionen durch die Digitalisierung

Prof. Dr. Zeppenfeld, Meiko

Forschungsschwerpunkte:
Privatrecht, Allgemeines Wirtschaftsrecht, Gesellschaftsrecht, Unternehmenstransaktionen, Restrukturierung und Insolvenz, Internationales Wirtschaftsrecht

Zimmermann, Rebecca

Funktion:
wiss. Mitarbeiterin Brand & Retail Management Institute@ISM

Forschungsschwerpunkte:
Marketing
Marken- und Handelsmanagement
Multichannel-Marketing

b Laufende Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM

Nachfolgend sind Forschungsprojekte aufgelistet, die außerhalb der ISM-Institute von Professorinnen und Professoren der ISM geleitet werden, bzw. an denen die ISM mitwirkt.

Prof. Dr. Brickau, R.: Neue Vertriebsstrategien für Fujitsu zur Akquirierung von IBM- und HP-Partnern. Start des Projektes: 2015; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Santosh Wadwa; Projektträger: Fujitsu

Prof. Dr. Brandt, J.: Analyse von Stellenanzeigen. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 6 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: ISM

Prof. Dr. Brandt, J.: Tagebuchstudie zu Stress im Studium. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 18 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: ISM

Prof. Dr. Fontanari, M. : "Kneipe 2020" – Empirische Markt- und Kulturstudie im Raum Köln zur Bedeutung der Kneipenkultur im Freizeitbereich. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 5 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: ISM, DEHOGA NRW

Prof. Dr. Fontanari, M. : "Kneipe 2020" – Marktstudie im deutschen Mittelstand zur Anwendung von Konflikt- und Potenzialmanagement (Mediations- und Coaching-Services) im Rahmen des HRM. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 5 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: Verbundpartner

Prof. Dr. Giezek, B.: Einsatz von statistischen Verfahren in der Betriebsprüfung. Start des Projektes: 2015; Laufzeit: 12 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Bernd Giezek

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

Prof. Dr. Hoffmann, K. M. : Mittelstandsjahrbuch Accountig, Taxation & Lax 2017/2018. Aktuelle Fragestellungen aus Bilanz-, Steuer- und Wirtschaftsrecht für Mittelständische Unternehmen. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 12 Monate; Projektleitung: Karsten M. Hoffmann

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. Ugur, L.: Entwicklung einen Integrierten Marketing- und Kommunikationsplan für Naturfreunde Hessen. Start des Projektes: 2015; Laufzeit: 12 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: Naturfreunde Hessen

c Im Berichtsjahr abgeschlossene Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM

Nachfolgend sind Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM aufgelistet, die im Berichtsjahr abgeschlossen werden konnten.

Prof. Dr. Jockel, O.: Identification of service extension opportunities in the gas market for Hoyer. Projektstar: 2016; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: Hoyer GmbH

Prof. Dr. Brickau, R.: Analyse & Bewertung des IT Service Provider Marktes - Identifikation von Marktchancen und -strategien für Fujitsu. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Santosh Wadwa; Projektträger: Fujitsu

Prof. Dr. Brickau, R.: Die neue Douglas-Kundenkarte und Cross-Channel Strategien. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Nils Recken, Nils Trooja; Projektträger: Douglas

Prof. Dr. Brickau, R.: Channel Sales Germany Kommunikation in den Mittelstand. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Fujitsu TS; Projektträger: Fujitsu

Prof. Dr. Brickau, R.: Merging the BVB Culture with the Chinese Culture - The China Tour Summer 2016. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Benedikt Scholz; Projektträger: BVB 09

Prof. Dr. Dippon, P.: Bewerbung um einen UNESCO Chair in World Heritage Observation & Education. Start des Projektes: 2013; Laufzeit: 3 Jahre; Projektleitung: Pädagogische Hochschule Heidelberg; Projektträger: Klaus Tschira Stiftung, Pädagogische Hochschule Heidelberg, Deutsche UNESCO Kommission

Prof. Dr. Westermann, A.: Der deutsche Nougatmarkt. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 6 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: ISM

Prof. Dr. Brandt, J.: Qualifikationsanforderungen an Coaches. Start des Projektes: 2015; Laufzeit: 6 Monate; Projektleitung: ISM; Projektträger: ISM

d Aktuelle Publikationsliste

Die Veröffentlichungen der ISM-Professorinnen und Professoren beziehen sich auf den Zeitraum von Januar bis Dezember 2016. Die Publikationsliste ist nach den Autorennamen alphabetisch sortiert und beinhaltet Monographien, Beiträge in Zeitschriften sowie in Sammelwerken.

Austermann, F. (2016): The European Union's Actorness towards China: Declining Economic Player, Rising Political Player? [peer reviewed]. In: Review of Global Politics (2016), Special Issue No. 3, S. 81-96.

Bär, S.; Wagner, Y. (2016): Attraktivität und mediale Präsenz der Sportart Basketball: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Beko Basketball Bundesliga. In: Schneider, A.; Köhler, J., Hochschule Mittweida (Hrsg.): 1. Udo-Steinberg-Symposium ; Wiesbaden, S. 37-61.

Becker, A.; Giezek, B.; Webel, K.; Wähnert, A. (2016): Der Beanstandungsanlass nach § 158 AO. In: DStR, 54. (2016), Nr. 32, S. 1878-1885.

Belch, T.; Stein, F.; Frohne, J. (2016): Eines Tages, Baby, werden wir alt sein: Heterogene Generationenkonzepte im Demografiemanagement am Beispiel der Generation Y. In: Jochmann, W.;

- Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.): HR Excellence – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation; Wiesbaden, S. 253-268.
- Böckenholt, I.; Peter, M. (2016):** Transformationsmanagement in Unternehmen – eine betriebswirtschaftliche Einordnung. In: Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.): HR Excellence – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation; Wiesbaden, S. 107-125.
- Bode, C.; Peter, M. (2016):** Im Änderungsmanagement liegt der Gewinn. In: BA Beschaffung aktuell (2016), Nr. 90, S. 14.
- Bolin, M. (2016):** Entwicklung der Rechnungslegung. In: Fahrenschon, G.; Kirchhoff, A.; Simmert, D. (Hrsg.): Mittelstand – Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft, Wiesbaden, S. 397-404.
- Büsch, M.; Lebuhn, S. (2016):** e-Procurement - Die Lösung für Unternehmen: C-Artikel-Beschaffung ist Chefsache. [Whitepaper 09/2016]. (http://www.simplesystem.de/fileadmin/simple_system_whitepaper_layout_06-16.pdf). Abgerufen am 01.02.2017.
- Cress, J.; Jeong, H.; Moskaliuk, J. (2016):** Mass Collaboration as an Emerging Paradigm for Education? Theories, Cases and Research Methods. In: Cress, U.; Moskaliuk, J.; Jeong, H. (Hrsg.): Mass Collaboration and Education, S. 3-27.
- Cress, U.; Moskaliuk, J.; Jeong, H. (Hrsg.) (2016):** Mass Collaboration and Education, Springer International Publishing. Cham, Switzerland.
- Dahl, M.; Taras, R. (2016) :**Die Auskunftsansprüche des Insolvenzverwalters. In: NJW-Spezial, 13. (2016), Nr. 5, S. 149-150.
- Ellwart, T.; Matheis, G.; Pfeiffer, H.; Happ, C. (2016):** Möglichkeiten und Grenzen eines Online Team Awareness Tools (OnTEAM) in Adaptationsprozessen [peer reviewed]. In: Wirtschaftspsychologie, 18. (2016) Nr. 4.
- Faßmann, M.; Moss, C. (2016):** Instagram als Marketing-Kanal. Die Positionierung ausgewählter Social-Media-Plattformen. Wiesbaden : Springer VS.
- Faßmann, M.; Moss, C. (2016):** Instagram als Marketing-Kanal: Die Positionierung ausgewählter Social-Media-Plattformen, Wiesbaden: Springer VS (Springer Essentials; 9.).
- Finken, S. (2016):** Financing the global economy: How Can Traditional and Non-Traditional Sources Be Integrated? Konferenzreport, Salzburg Global Seminar, S. 5-30.
- Finken, S.; Bartelt, N. (2016):** Bankenkooperation beim Payment im Onlinegeschäft. In: Mosen, M.; Moormann, J.; Schmidt, D. (Hrsg.): Digital Payments – Revolution im Zahlungsverkehr, Frankfurt, S. 215-236.
- Finken, S.; Bartelt, N. (2016):** paydirekt als Eigenentwicklung der Banken - Ausblick und Trends. In: Dittrich, A.; Egner T. (Hrsg.): Trends im Zahlungsverkehr, S. 221-231.
- Friesendorf, C. (2016):** Britain will never be the same again. In: Khaleej Times (2016), Nr. 6, S. 1-3.
- Friesendorf, C. (Hrsg.) (2016):** Britain's 'no' to the EU was born of naivety, Friends of Europe Think Tank, Brussels 2016.
- Giezek, B.; Wähnert, A.; Becker, F. (2016):** Anwendung des Monetary Unit Sampling (MUS) in der steuerlichen Betriebsprüfung. Qualifizierte Untersuchung und Bewertung von Stichproben. In: Die steuerliche Betriebsprüfung, 56. (2016), Nr. 12, S. 347-351.

- Gran, A.; Pokrant, G. (2016):** Transport- und Logistikrecht: Höchstrichterliche Rechtsprechung und Vertragsgestaltung. 11. Auflage, Köln: RWS-Verlag.
- Haberstock, P. (2016):** Corporate Venturing im Mittelstand. In: S-Firmenberatung aktuell (2016), Nr. 3, S. 21-24.
- Haberstock, P. (2016):** Mergers and Acquisitions [peer reviewed]. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium (2016), Nr. 1, 63-69.
- Haberstock, P. (2016):** Corporate Venturing als Antwort auf disruptive Innovationen im Mittelstand. In: Ideen- und Innovationsmanagement, 42. (2016), Nr. 2, S. 72-79.
- Haberstock, P.; Pels Leusden, M.; Schmitt, M. (2016):** M&A als Erfolgsfaktor der Digitalstrategie im Mittelstand. In: Majunke Consulting (Hrsg.): Private Equity Guide – Der Beteiligungsmarkt im deutschsprachigen Raum; Band 7. Ausgabe 2016/17, Gaggenau, S. 32-36.
- Happ, C.; Kuhn, E.; Oliver, S. (2016):** Kommunikationsmanagement, Karlsruhe: Blechschachtel.
- Happ, C.; Melzer, A.; Steffgen, G. (2016):** Trick with Treat - Reciprocity increases the willingness to communicate personal data [peer reviewed]. In: Computers in Human Behavior, 61. (2016), S. 372-377.
- Hattula, C.; Bornemann, T.; Hattula, S.; Kraus, F. (2016):** Effectiveness of different launch approaches for incremental product innovations. In: Proceedings of the 2016 EMAC Conference; Oslo.
- Höveler, B.; Lütke Entrup, M. (2016):** Partnerschaftliche Kostenoptimierung im Einkauf für KMU - Mit begrenzten Ressourcen Einsparpotenziale sichern. In: NWB Betriebswirtschaftliche Beratung (2016), Nr. 8, S. 243-248.
- Höveler, B.; Lütke Entrup, M. (2016):** Wann haben Sie zuletzt Ihren Lieferanten besucht? In: MB-Revue - Das Schweizer Industriemagazin (2016), S. 20-21.
- Ihme, L.; Weber, U. (2016):** Manager lernen Demut In: Rheinische Post, 1.7.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Getriebener oder Treiber: Wie die Digitalisierung auch die Personalarbeit auf den Kopf stellt. In: FAZ, 21.11.2016, Nr. 272; S. 16.
- Jochmann, W.; Belch, T. (2016):** Die HR-Funktion in der digitalen Transformation. In: Personalwirtschaft extra (2016), Nr. 12, S. 16-18.
- Jochmann, W.; Blech, T. (2016):** Eine ernüchternde Zwischenbilanz. Selbstverständnis, Herausforderung und Beiträge von HR im Kontext digitaler Transformation. In: Personalführung (2016), Nr. 5, S. 58-63.
- Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.) (2016):** HR Excellence – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer.
- Lütke Entrup, M.; Simmert, D.; Caspari, L. (2016):** Die Performance von deutschen Portfoliounternehmen nach Private Equity Buyouts. In: S-Firmenberatung spezial (2016), Nr. 7.
- Lütke Entrup, M.; Simmert, D.; Tegethoff, C. (2016):** Die Entwicklung des Working Capital in Private Equity Portfoliounternehmen. In: S-Firmenberatung spezial (2016), Nr. 6.
- Marten, E. (2016):** Banken und Medien - der Kampf der Welten In: Bank und Markt (2016), Nr. 7, S. 39-42.

- Marten, E.; Bauer, L. (2016):** Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Bewerbermanagement. In: HR Performance (2016), Nr. 5, S. 52-53.
- Meitner, M. (2016):** Aufsichtsrat und Unternehmensreputation. In: BOARD (2016), Nr. 1, S. 21-25.
- Meitner, M.; Streitferdt, F. (2016):** Zahlungsstrombezogene Insolvenzrisiken und ihre Abbildung in der Unternehmensbewertung. In: Corporate Finance, 7. (2016), Nr. 3, S. 68-79.
- Meitner, M.; Streitferdt, F. (2017):** Ermittlung des sicheren Zinses in der Unternehmensbewertung. In: Die Wirtschaftsprüfung, 70. (2016), Nr. 2, S. 98-107.
- Michael, S.; Taruna, G. (2016):** Transformation of banking institutions: Comparing Germany and India. In: Ellermann, H; Kreutter, P. ; Meister, U.; Messner, W.(Hrsg.): The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation, Palgrave Macmillan UK, S. 151-171.
- Moskaliuk, J. (2016):** Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte, Heidelberg: Springer.
- Moskaliuk, J. (2016):** Leistungsblockaden verstehen und verändern: Psychologisches Praxiswissen für Coaches und Führungskräfte, Wiesbaden: Springer.
- Moskaliuk, J., Burmeister, C.P., Landkammer, F., Renner, B., Cress, U. (2016):** Environmental effects on cognition and decision making of knowledge workers. In: Journal of Environmental Psychology, 49. (2016).
- Moskaliuk, J.; Bokhorst, F.; Cress, U. (2016):** Learning from others' experiences: How patterns foster interpersonal transfer of knowledge-in-use. [peer reviewed]. In: Computers in Human Behavior, 55. (2016), Part A, S. 69-75.
- Moskaliuk, J.; Cress, U. (2016):** Quantitative Methoden zur Erforschung informellen Lernens: Experimenteller Ansatz, in: Rohs, M. (Hrsg.): Handbuch Informelles Lernen, S. 659-674.
- Moskaliuk, J.; Moeller, K.; Sassenberg, K.; Hesse, F. (2016):** Gestaltung von (mediengestützten) Lernprozessen- und Umgebungen in organisationalen Kontexten – Beiträge der Pädagogischen Psychologie. In: Sonntag, K.H.(Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, S. 145-172.
- Moss, C. (2016):** Das Ende der Schubladen. In: Absatzwirtschaft, (2016), Nr. 6, S. 10.
- Moss, C. (2016):** Das Prinzip der themenorientierten Steuerung im Newsroom In: Content-Strategie: Quo vadis, Unternehmenskommunikation? (http://www.pr-fundsachen.de/quo_vadis_unternehmenskommunikation).
- Moss, C. (2016):** Die richtige Dosis In: Absatzwirtschaft (2016), Nr. 9, S. 12.
- Moss, C. (2016):** Kommunikatoren müssen raus aus ihren Silos. In: Springer Professional, 01.04.2016 (<https://www.springerprofessional.de/online-pr/journalismus/kommunikatoren-muessen-raus-aus-ihren-silos/7486612>).
- Moss, C. (2016):** Starke Einheit. In: Absatzwirtschaft (2016), Nr. 4, S. 8.
- Moss, C. (Hrsg.) (2016):** Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation, Wie sich Themen effizient steuern lassen, Springer VS, Wiesbaden.
- Moss, C. (Hrsg.) (2016):** Wissenschaftspreis 2016, Projektverlag, Bochum, BiTS-Forschung 9.

- Oeberst, A.; Moskaliuk, J. (2016):** Classic conversational norms in modern computer-mediated collaboration. [peer reviewed]. In: Educational Technology & Society, 19. (2016), Nr. 1, S. 187-198.
- Pauen, W.; Meinen, H. (Hrsg.) (2016):** Immobilienbewertung und Digitalisierung im Einzelhandel, Bundesanzeiger Verlag, Köln.
- Perret, J.; Welfens, P. (2016):** Übungsbuch zu Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Heidelberg: Springer.
- Rademacher, U. (2016):** Postdigitale Werberezeption jenseits der Grenzen alter und neuer Werbeformate und Handlungsfelder. In: Hooffacker, G.; Wolf, C. (Hrsg.): Technische Innovationen – Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung; Wiesbaden, S. 294-306.
- Rathgeber, P.; Peter, M. (2016):** Von Modetrends und Lieferketten: Neue Zeitrechnung in der Fashionindustrie In: Europolitan.
- Rathnow, P. (2016):** Wettbewerbsvorteil oder Desaster: Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Akquisitionen deutlich erhöhen. In: Kuckertz, A.; Middelberg, N.(Hrsg.): Post-Merger-Integration im Mittelstand: Kompendium für Unternehmer; Wiesbaden, S. 139-148.
- Ruess, P. (2016):** Kein Markenschutz für nicht geriffelte Coca-Cola-Flasche: Anm. zu EuG vom 24.02.2016 - T-411/14, Urt. [peer reviewed]. In: Betriebsberater, 71. (2016), Nr. 11, S. 656.
- Ruess, P.; Landscheidt, F. (2016):** Rechtliche Risiken der Mediaplanung [peer reviewed]. In: transfer Werbeforschung und Praxis (2016), Nr. 2, S. 38-45.
- Salzmann, S.; Fahling, E. (2016):** Hybrid capital instruments in the financial industry [peer reviewed]. In: ISM Research Journal, 3. (2016), Nr. 1, S. 33-56.
- Samunderu, E. (2016):** Cross-platform network migration of airline business model: A Signal of the "new game" hybrid model: Evidence from Air Berlin's performance metrics. In: ISM Research Journal, 3. (2016), Nr. 1, S. 85-112.
- Samunderu, Eyden (2016):** Revenue and ancillary optimisation ; Hamburg Aviation Conference; Hamburg Airport and XXL Solutions; Hamburg , Germany; 10.02.2016.
- Schabbing, B. (2016):** Aktuelle Anforderungen an das Eventmanagement und die Folge(runge)n für das Eventstudium in Deutschland: Die Arbeit des Qualitätszirkels Veranstaltungs- und Eventstudium (QZVE). In: Wünsch, U. (Hrsg.): Handbuch Erlebniskommunikation. Grundlagen und Best Practice für erfolgreiche Veranstaltungen; Berlin, S. 371-386.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2016):** Corporate Governance am Beispiel erfolgreicher Unternehmenskonzepte, AVM Akademische Verlagsgemeinschaft, München.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2016):** Hidden Champions - die unbekanntesten Marktführer Band 1, AVM Akademische Verlagsgemeinschaft, München.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2016):** Hidden Champions - die unbekanntesten Marktführer Band 2, AVM Akademische Verlagsgemeinschaft, München.
- Sovacool, B.; Walter, G.; Van de Graaf, T.; Andrews, N. (2016):** Energy Governance, Transnational Rules, and the Resource Curse: Exploring the Effectiveness of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) [peer reviewed]. In: World Development, 83. (2016), July, S. 179-192.

- Steffgen, G.; Sischka, P.; Schmidt, Alexander F.; Kohl, D.; Happ, C. (2016):** The Luxembourg Workplace Mobbing Scale: Psychometric properties of a short instrument in three different languages [peer reviewed]. In: European Journal of Psychological Assessment (2016), S. 1-8.
- Ugur, L. (2016):** Managing Complexity: A case for adaptive management in tackling urban violence in South Africa [peer reviewed]. In: Emergence: Complexity and Organization (2016), November.
- Ugur, L. (2016):** Mind the Gap: Reconceptualising Inclusive Development in Support of Integrated Urban Planning and Tourism Development. In: Pasquinelli, C.; Bellini, N. (Hrsg.): Tourism in the City – Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism; Cham, S. 51-66.
- van Dyck, Z.; Herbert, B.; Happ, C.; Vögele, C. (2016):** German version of the Intuitive Eating Scale: Psychometric evaluation and application to an eating disordered population [peer reviewed]. In: Appetite, 105. (2016), S. 798-807.
- Walter, G. (2016):** Lokale Windkraftgegner und -befürworter: Charakteristika, windbezogene Motive und Möglichkeiten zur Einflussnahme. In: ISM Research Journal, 3. (2016), Nr. 1, S. 57-84.
- Weber, G.; Puig Ventosa, I. (2016):** Climate Change and Adaptation in Rural Areas, An Integrated Case Study of Winter Tourism and Mountain Agriculture in the Catalan Pyrenees. In: Kastenholz, E.; Carneiro, M. J.; Eusébio, C.; Figueiredo, E. (Hrsg.): Meeting Challenges for Rural Tourism through Co-Creation of Sustainable Tourist Experiences; Newcastle upon Tyne; S. 375-390.
- Weber, U.; Hermreck, C. (2016):** Können Bilder diskriminieren? In: Personalwirtschaft (2016), Nr. 9, 50-52.
- Weber, U.; Rademacher, U. (2016):** Angst vor Autonomieverlust. In: Personalwirtschaft (2016), Nr. 6, S. 51-53.

e Konferenzvorträge

- Bär, S. (2016):** Trends im Eventmarketing; Gastvortrag; Technische Universität Bergakademie Freiberg; Freiberg; 06.01.2016.
- Bär, S. (2016):** Event Branding; Forum "Event und Tourismus"; International School of Management gmbH; Hamburg; 23.09.2016.
- Diestel, S (2016):** Ethische Führung im digitalen Krisenzeitalter – Science Fiction oder Notlösung? Neue Chefs braucht das Land - Unternehmensführung am Scheideweg? Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V.; Schwerin; 16.03.2016.
- Diestel, S. (2016):** Verändert die Generation Y eine ganze Branche? Wandel in der Unternehmensberatung.; Mit Beratung im Übermorgen - Wohin geht die Reise? Beratersymposium Oldenburg; Oldenburg; 18.03.2016.
- Dippon, P. (2016):** Welterbe-Vermittlung an den Welterbestätten; Welterbe vermitteln - ein UNESCO-Auftrag; Sächsische Staatsministerium des Inneren, ICOMOS, Deutsche UNESCO Kommission, UNESCO; Leipzig; 11.11.2016.
- Finken, S. (2016):** Payments Overview; 13th Annual Banking Operations Forum 2016; Fleming; Madrid, Spanien; 15.04.2016.

- Finken, S. (2016):** The changing face of the payment ecosystem; Apps World Germany 2016; Informa; Berlin, Deutschland; 20.04.2016.
- Finken, S. (2016):** Performance Management and KPIs for Innovation Management in Banks; Financial Performance Management in Banks 2016; MSB Event; Wien, Österreich; 23.05.2016.
- Finken, S. (2016):** The impact of fintech on the payments ecosystem – is collaboration necessary to stay in the game? Future Finance Forum 2016; Lafferty Group; Barcelona, Spanien; 25.05.2016.
- Förster, H. H. (2016):** Schlanke Prozesse. einfache Tools, visuell aufbereitete Finanzdaten; CFA Germany Lecture; CFA Society Germany; Düsseldorf; 19.01.2016.
- Förster, H. H. (2016):** Schlanke Prozesse. einfache Tools, visuell aufbereitete Finanzdaten; CFA Germany Lecture; CFA Society Germany; Frankfurt am Main; 20.01.2016.
- Gran, A. (2016):** Logistik-Recht aktuell; Logistik-Recht aktuell; BME; Hamburg; 29.08.2016.
- Gran, A. (2016):** Logistik-Recht aktuell; Logistik-Recht aktuell; BME; Düsseldorf; 10.05.2016.
- Gran, A. (2016):** Logistik-Recht aktuell; Logistik-Recht aktuell; BME; Frankfurt; 07.11.2016.
- Gran, A. (2016):** AGB im Transportbereich; AGB im Transportbereich; Deutsche Anwalt Akademie DAA; Frankfurt; 05.11.2016.
- Haberstock, P. (2016):** Zertifikatsschulung Strategisches Management ahd Hellweg ; Zertifikatsschulung Strategisches Management ahd Hellweg; Hamm; 21.03.2016.
- Haberstock, P. (2016):** Zertifikatsschulung Strategisches Management Gauselmann AG; Espelkamp, Deutschland; 21.03.2016.
- Happ, C. (2016):** Tausche Schokolade gegen Passwort – Reziprozitätsverhalten als Risikofaktor persönlicher Informationssicherheit; 50. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie; DGPS; Leipzig; 21.09.2016.
- Jochmann, W. (2016):** s.Oliver: Trends in den Themen Strukturen und Prozesse der Personalarbeit; s.Oliver; Würzburg; 22.02.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Vorstellung eines digitalen Kompetenzmodells und Implikationen für die Personalentwicklung - ein Erlebnisbericht; DGfP; Berlin; 21.04.2016
- Jochmann, W. (2016):** Ehreshoven: Digital Future of HR; Kienbaum Jahrestagung; Kienbaum; Engelskirchen; 02.06.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Digitale Kompetenzmodelle - wie meistere ich die personalwirtschaftlichen Herausforderungen der nächsten Jahre? ISM Unternehmerforum; International School of Management gGmbH; Dortmund; 22.06.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Neue Führung durch Digitalisierung - Prognosen zur Arbeits- und Führungswelt 4.0; Zukunftskongress Staat & Verwaltung; Wegweiser Media & Conferences GmbH; Berlin; 22.06.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Trends, Strukturen und Prozesse in der Personalarbeit; Würzburger Wirtschaftsdialo; Stadt Würzburg; Würzburg; 28.06.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Modernes Personalmanagement im Krankenhaus; KRH; Klinikum Region Hannover; Hannover; 30.08.2016.

- Jochmann, W. (2016):** The Impact of Digitization on Leadership and Management Competencies; Haniel Führungskräfte Tagung; Haniel; Essen; 14.09.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Herausforderung der Personalarbeit von morgen; Wirtschaftsrat CDU; Wirtschaftsrat CDU; Koblenz; 05.10.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Einschätzung Jobfamilie HR Business Partner – Fazit und Ausblick; BPM Fachgruppentreffen HR Business Partner; Bundesverband der Personalmanager e.V.; Garching; 10.10.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Digitalisierung von HR Funktion & Talent Management Prozessen; Chemie Rheinland; Chemie Rheinland; Köln; 27.10.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Zukunft der HR Funktion; Deichmann SE; Deichmann SE; Essen; 17.11.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Digital Leadership - Trendbegriff mit neuen Inhalten; LV 1871; Starnberg; 08.12.2016.
- Jochmann, W. (2016):** The Impact of Digitization on Leadership and Management Competencies; Haniel Führungskräfte Tagung; Haniel; Essen; 14.09.2016.
- Jochmann, W. (2016):** Herausforderung der Personalarbeit von morgen; Wirtschaftsrat CDU; Wirtschaftsrat CDU; Koblenz; 05.10.2016.
- Marten, E. (2016):** Von A wie Artefakt bis O wie Olfaktorik - das A und O der interkulturellen Kommunikation; Compart; Compart GmbH; Böblingen; 18.11.2016.
- Meitner, M. (2016):** NAWA statt Capex - Der Terminal Value im digitalen Zeitalter; Jahreskonferenz Unternehmensbewertung; EACVA GmbH; Berlin; 25.11.2016.
- Meitner, M. (2016):** Reputation as an Investment Topic - The Good, the Bad and the Ugly; CFA Events; CFA Society Germany; Düsseldorf/Frankfurt/München; 13.12.2016.
- Meitner, M. (2016):** Reputation as an Investment Topic - The Good, the Bad and the Ugly; RepRisk Forum; Institute of Operational Risk; Köln; 08.11.2016.
- Merkwitz, R. (2016):** Retention Management; Retention Management; "Cobalt Recruitment"; München; 08.03.2016.
- Merkwitz, R. (2016):** "Das Feuer entfachen" - wie Sie Ihre Kunden begeistern; MMM - Münchner Maklermesse; Fonds Finanz Maklerservice München; München; 08.03.2016.
- Merkwitz, R. (2016):** Intercultural aspects of International Eventmanagement; International week Erasmus; Universität de Valencia; Valencia, Spanien; 27.05.2016.
- Merkwitz, R. (2016):** Eventmanagement - quo vadis? mbt Fachmesse, Mice and business travel meeting place; mbt; München; 24.11.2016.
- Moss, C. (2016):** Mit integrierter Kommunikation zum Erfolg; Keynote bei der MAZ-Kommunikationstagung; MAZ - Die Schweizer Journalistenschule; Luzern, Schweiz; 12.10.2016.
- Moss, C. (2016):** Neuorganisation der Kommunikationsarbeit; PR Report Tour ; PR REPORT; München; 07.10.2016.
- Moss, C. (2016):** Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation; Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation; ADAC; München; 07.10.2016.

- Moss, C. (2016):** Der Newsroom in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Der Newsroom in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Deutsche Hochschule der Polizei; Münster; 29.08.2016.
- Moss, C. (2016):** Mit einer Stimme sprechen - der Newsroom in der Unternehmenskommunikation; Trurnit Forum; trurnit GmbH; München; 17.06.2016.
- Moss, C. (2016):** Stilblüten und Kurioses aus der Wirtschaftssprache; Jahreshauptversammlung des VDFI; VDFI - Verband der Deutschen Daunen- & Federnindustrie e.V.; Berlin; 09.06.2016.
- Moss, C. (2016):** Marketing mit Inhalten – Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation; Marketing-Forum des Marketing-Club Weser-Ems; Marketing-Club Weser-Ems; Oldenburg; 09.05.2016.
- Moss, C. (2016):** Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation; Münsteraner Medientreff; Münsteraner Medientreff; Münster; 11.04.2016.
- Moss, C. (2016):** Der reale und der virtuelle Newsroom: Werden Sie zu Helden der digitalen Zeitenwende.; CeBIT Global Conference; Deutsche Messe; Hannover; 18.03.2016.
- Moss, C. (2016):** Marketing mit Inhalten – Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation; Marketing-Forum des Marketing-Club Weser-Ems; Marketing-Club Weser-Ems; Oldenburg; 07.03.2016.
- Pauen, W. (2016):** Projektentwicklung von Hotels; Projektentwicklung; FH Osnabrück; Osnabrück; 12.12.2016.
- Pauen, W. (2016):** Sustainability & Real Estate Evaluation; International Week; Universität Brunn; Brunn, Tschechien; 21.11.2016.
- Pauen, W. (2016):** Sustainability & Real Estate Evaluation; International Week; Universität Bratislava; Bratislava, Slowakei; 24.11.2016.
- Perret, J.K. (2016):** An Alternative Approach towards the Knowledge Production Function on a Regional Level - Applications for the USA and Russia; 16th Conference of the Schumpeter Society; International Schumpeter Society; Montreal, Kanada; 06.07.2016.
- Pham, T. (2016):** Die Zukunft des Multi-Channel-Einzelhandels; eTail Germany; eTail Germany, WB Research; Berlin; 10.03.2016.
- Rademacher, U. (2016):** Mentoring as Means of the Employer Value Proposition; Figuratively Speaking; Association of Business Communication / University of Capetown; Kapstadt, Südafrika; 06.01.2016.
- Rademacher, U. (2016):** Constructive Communication at the Workplace; Figuratively Speaking; Association of Business Communication / University of Capetown; Kapstadt, Südafrika; 06.01.2016.
- Rademacher, U. (2016):** Professioneller Umgang mit Arbeitssucht; Zukunftsmarkt Personal 2017; MCC Seminare; Köln; 05.12.2016.
- Rehklau, T. (2016):** Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und binden; Vollversammlung der Pro Allgäu und Allgäu GmbH; Allgäu GmbH; Oberjoch; 07.06.2016.
- Ruess, P. (2016):** Patente, Marken und Muster – berechtigter Schutz oder Verhinderung des freien Wettbewerbs? Kaffeekapsel-Kongress; Deutscher Kaffeeverband e.V.; Hamburg; 25.02.2016.

- Ruess, P. (2016):** Gewerbliche Schutzrechte und ihre Anwendung am Beispiel des "Kaffeekapselkriegs"; Gastvortrag Gewerblicher Rechtsschutz; Hochschule RheinMain, Wiesbaden; Wiesbaden; 16.06.2016.
- Ruess, P. (2016):** Cross-Over Collision in Trademark Law: Infringing a word by pictures or shapes; 24th Fordham Conference for Intellectual Property Law and Policy; Fordham University Law School; New York, USA; 01.04.2016.
- Ruess, P. (2016):** Making the Opponent Pick up the Tab? Changes and limits in Major EU Countries; AIPLA Mid-Winter Institute: Enforcing IP; AIPLA (American Intellectual Property Law Association); La Quinta, CA, USA; 30.01.2016.
- Ruess, P. (2016):** Report Germany in INTA EU Roundtable Project Team; 138th INTA Annual Meeting; International Trademark Association (INTA); Orlando, FL, USA; 12.07.2016.
- Samunderu, Eyden (2016):** Revenue and ancillary optimisation; Hamburg Aviation Conference; Hamburg Airport and XXL Solutions; Hamburg; 10.02.2016.
- Schmidt, M. G. (2016):** Between Fear and Hope: Thoughts about the ability of emerging Indian megacities to become "smart"; IILM PRME Third International Conference on Responsible Management Education; IILM; New Delhi, India; 08.01.2016.
- Schmidt, M. G. (2016):** Einführung in die Jahrestagung; Jahrestagung des Arbeitskreises Finanzierung der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften; Arbeitskreis Finanzierung der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften; Frankfurt; 29.04.2016.
- Schönknecht, A. (2016):** Lean - Arbeitsprinzipien in Logistikzentren; Lager- und Kommissioniersysteme; Forschungsgemeinschaft für Logistik e.V.; Hamburg/Germany; 15.09.2016.
- Stein, F. (2016):** Beiträge der HR-Funktion zur digitalen Transformation: Zusammenhänge mit der Unternehmensperformance; Die digitale Transformation erfolgreich gestalten – Digital Work Design, Leadership and Organizations; Technische Universität München; München; 10.06.2016.
- Stein, F. (2016):** HR @ Digitalisierung: Eine Zwischenbilanz; Next Level HR - Herausforderungen an die Personalarbeit im Kontext der Digitalisierung; Kienbaum Consultants International GmbH; Frankfurt am Main; 14.09.2016.
- Stein, F. (2016):** HR @ Digitalisierung: Eine Zwischenbilanz; Next Level HR - Herausforderungen an die Personalarbeit im Kontext der Digitalisierung; Kienbaum Consultants International GmbH; Wien, Österreich; 03.11.2016.
- Stein, F. (2016):** Skillset, Mindset, Toolset - Kompetenzen im digitalen Wandel; Absolventenkongress in Köln; Staufenberg Institut GmbH / Kienbaum Consultants International GmbH; Köln; 25.11.2016.
- Weber, G. (2016)** The political ecology of socio-environmental conflicts in Germany (1990-2014); Undisciplined Environments, Entitle Conference, Stockholm, Sweden; 20.03.2016.
- Weber, U. (2016):** Uncharted Waters for Managers: How to communicate Diversity Programs; Association of Business Communication; University of Cape Town; Kapstadt, Südafrika; 12.01.2016.

Weber, U. (2016): Hidden Champions' recruiting Generation Y; Strategic HRM; University of the West of Scotland; Paisley, Schottland; 25.10.2016.

f Externe Workshops

Büsch, Mario: Strategisches Einkaufsmanagement; Erstellung und Umsetzung einer Warengruppen- und Beschaffungsstrategie; Bonn; 11.03.2016

Lütke Entrup, Matthias: Seminar „Management“; Hagen; 02.02.2016

Lütke Entrup, Matthias: Kennzahlenanalyse; Düsseldorf; 14.01.2016

Marten, Eckhard: Online-Konzept für Allianz Global Investors; Frankfurt; 28.09.2016

Pauen, Werner: Revitalisierung von Golfplätzen; Bad Tölz; 11.04.2016

Rademacher, Ute: Workshop „Markenschlüssel“; Die Facetten der Marke „Teambuilding & Training“ im Hause Dialog im Dunkeln; Hamburg; 15.03.2016

Rademacher, Ute: Führung mit Sinn und Menschlichkeit; Varel; 15.05.2016

Rademacher, Ute: Digital Marketing; BrawandRieken Werbeagentur; Hamburg; 28.11.2016

Rommel, Kai: Academic Circle; IfADo; Dortmund; 05.10.2016

Rommel, Kai: Innovation City Ruhr; Wissenschaftlicher Beirat; ICR Management GmbH Bottrop; 22.02.2016

Rommel, Kai: VPH-Ausschusssitzung Forschung; FOM, Essen; 11.04.2016

Rommel, Kai: VPH-Ausschusssitzung Forschung; Alanus Hochschule, Bonn; 25.10.2016

Ruess, Peter: INTA Leadership Meeting 2016; Meeting of INTA Project Team Members; Hollywood, FL, USA; 15.11.2016

Rademacher, Ute: Digital Marketing; BrawandRieken Werbeagentur; Hamburg; 28.11.2016

Schmitt, Michael Georg: Unternehmensreputation; RAe OpernTurm Frankfurt; 20.10.2016

Schmitt, Michael Georg: Die Geldpolitik des Eurosystems; Bundesbank, Hauptverwaltung Hessen; 10.11.2016

Schmitt, Michael Georg: Kamingespräch mit Studierenden: aktuelle Themen; Morgan Stanley, Frankfurt; 12.12.2016

g ISM-Tagungen

- Praxistage Einkauf 2016, Das Fachforum für Einkaufsmanager kleiner und mittelständischer Unternehmen Köln, Park Inn by Radisson Köln City West, 28.09.2016 – 29.09.2016
- 2. Finanzsymposium Finanzindustrie im Umbruch, Die Rolle der FinTech Unternehmen, ISM Frankfurt, 13.10.2016
- Career Day, Leitung Podiumsdiskussion Personalzuständige, Insider-Tipps für Praktikanten und Berufseinsteiger, ISM Frankfurt, 22.04.2016
- Psychische Störungen am Arbeitsplatz, ISM Köln, 23.05.2016
- ISM Summit München, Hidden Champions, ISM München, 08.11.2016
- Entrepreneurforum München 2016, Gründertag für Studenten, ISM München, 20.05.2016

- Vortragsexkursion zur Expo Real, Besuch immobilienwirtschaftlicher Veranstaltungen und Zusammenfassung der Ergebnisse durch Studierende des Studiengangs M.Sc. Real Estate Management, München, 11.10.2016
- 14. Kölner Symposium zum Marken- und Wettbewerbsrecht, Köln, 18.02.2016 – 19.02.2016
- GRUR-Jahrestagung 2016, Jahrestagung der Deutschen Vereinigung für gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR), München, 13.10.2016 – 15.10.2016
- Jahrestagung des Arbeitskreises Finanzierung der Professorinnen und Professoren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, ISM Frankfurt, 29.04.2016 – 30.04.2016
- Schattenbanken, Frankfurt School of Finance and Management, 12.04.2016
- Unternehmensbewertung Flowcation, Frankfurt, 04.10.2016
- Europe's economic future? Is the ECB policy leading to success or instability? ISM Frankfurt , 13.10.2016
- Frankfurter Diskurs, BHF Bank, Frankfurt, 29.06.2016
- Verleihung des Hessischen Staatspreises Universelles Design, ISM Frankfurt, 01.11.2016 – 01.11.2016
- FINTECH Banking auf dem nächsten Level, TU Darmstadt, 27.06.2016 – 27.06.2016
- International Week Paisley, Schottland, 23.10.2016 – 28.10.2016

h ISM-Marktforschungsprojekte

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 dargestellt.

Horn, Carmen (2016): Marktforschung BeMa; Erfolgsfaktoren von Boutiquen in Szenevierteln; ISM Köln

Horn, Carmen (2016): Brand Extension; Consulting Project MIM; ISM / Klient; Vertraulich: Großer europäischer Uhren- und Schmuckhändler

Horn, Carmen (2016): Entwicklung von Preisstrategien auf ausländischen Märkten; Case Study LFSM; ISM Köln; New Yorker GmbH

Merkwitz, Ricarda (2016): Employer Branding, Recruiting und Retention ; erfolgreiches Personalmanagement im demographischen Wandel; LV 1871; LV 1871 München

Merkwitz, Ricarda (2016): Transformationale Führung; Führung in Veränderungsprozessen; LV 1871 München; LV 1871 München

Rademacher, Ute (2016): Social Media Previsited; ISM Hamburg; Gedankenfabrik

Schabbing, Bernd (2016): Nutzung von Blogs im Tourismusmarketing von Destinationen am Beispiel NRW: ; Analyse aktueller Möglichkeiten, Trends, Best Practice Beispielen und Handlungsoptionen für NRW Tourismus; Dortmund/Düsseldorf; Nordrhein Westfalen Tourismus

Schabbing, Bernd (2015): Trends & Kundenerwartungen in v.a. intermodalen „Gelegenheits“-Verkehren (z.B. Urlaubs- und Geschäftsreisen) in NRW; Dortmund; Fraunhofer Institut, Dortmund, Abt. Verkehrslogistik

Schlesinger, Dieter M. (2016): Standortattraktivität von Gewerbeimmobilien aus Anbieter- und Nutzersicht; München

Walter, Götz (2016): Die Nutzung von Online-Nachrichtenportalen bei 18-30jährigen; eine explorative Untersuchung ; München; Süddeutsche Zeitung

Walter, Götz (2016): Einstellungen zur Arbeit von hochqualifizierten flexibel beschäftigten Mitarbeitern; München; Krongaard

i Interne 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-Workshops dargestellt.

WS 15/16:

Brickau, Ralf A. (2016): Channel Managed Accounts: Neue Vertriebsstrategien für einen sich verändernden IT-Markt; ISM Dortmund

Friesendorf, Cornelia (2016): Asset Pricing and Management; ISM Hamburg

Haberstock, Philipp (2016): Freenet Produktentwicklung; ISM Hamburg

Haberstock, Philipp (2016): Lagardère Cyclclassics 2.0; ISM Hamburg

Haberstock, Philipp (2016): Latupo Wachstumsstrategie; ISM Hamburg

Haberstock, Philipp (2016): Proventis M&A; ISM Hamburg

Haberstock, Philipp (2016): Xing Procurement; ISM Hamburg

Lütke Entrup, Matthias (2016): (Online)-Vermakung von Einkaufs-Know how; ISM Dortmund

Marten, Eckhard (2016): Europäische Zentralbank - Twitter und Social Media; ISM Frankfurt

Mehn, Audrey (2016): Besuch bei PUMA; ISM Köln; Puma

Mehn, Audrey (2016): Storebesuch ARMANI; ISM Köln; Armani

Michel, Axel (2016): BPO Services now and in the future. What is needed to remain competitive? ISM Frankfurt; Robert Bosch GmbH

- Michel, Axel (2016):** Erarbeitung eines Business Plans für eine Geschäftsidee mit spritzgußfähigem Holz zur Vermarktung auf einer Crowd Funding Plattform; ISM Frankfurt
- Rademacher, Ute (2016):** Employer Value Proposition; ISM Hamburg
- Rademacher, Ute (2016):** Market Research Mini Studies; ISM Hamburg
- Rademacher, Ute (2016):** Marketing und Media Maßnahmen; ISM Hamburg
- Rademacher, Ute (2016):** Workshop Brand Key; ISM Hamburg; Dialog im Dunkeln
- Rathgeber, Philipp (2016):** Competitive Benchmarking - Maria Galland; ISM München
- Rathgeber, Philipp (2016):** Optimierung der Offline Kundenansprache – Outfittery; ISM München
- Rommel, Kai (2016):** 21. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund
- Schabbing, Bernd (2016):** Bierland NRW: Marketingansätze und Potenziale für den Tourismus in NRW; ISM Dortmund
- Schabbing, Bernd (2016):** Trends & Kundenerwartungen in v.a. intermodalen „Gelegenheits“-Verkehren (z.B. Urlaubs- und Geschäftsreisen) in NRW; ISM Dortmund; Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik
- Schmitt, Michael (2016):** Islamic Finance; ISM Frankfurt; CIBEDO
- Schmitt, Michael (2016):** Microfinance; ISM Frankfurt; Invest in Visions
- Schmitt, Michael Georg (2016):** Workshop zur integrierten Unternehmensplanung und Unternehmensbewertung mit Excel; ISM Frankfurt; EACVA
- Ugur, Lauren (2016):** Generation „Y“ und Arbeitgeber – Fits & Gaps bei Anforderungen und Erwartungen; untersucht und konkretisiert am Beispiel der MICE-Branche; ISM Frankfurt; German Convention Bureau
- Ugur, Lauren (2016):** Optimierung der E-Mail Marketing bei Royal Caribbean Cruises; ISM Frankfurt; Royal Caribbean
- Ugur, Lauren (2016):** Strategisches Eventmanagement - Eröffnungsveranstaltung der Messe Frankfurt; ISM Frankfurt; Messe Frankfurt
- Vastag, Alex (2016):** E-Mobilität - Geschäftsmodelle für E-Mobilitätsdienstleistungen; ISM Dortmund; Autohaus Trompeter GmbH
- Weber, Ulrike (2016):** Leadership and Change; ISM Hamburg
- Weber, Ulrike (2016):** Leadership; ISM Hamburg
- Weber, Ulrike (2016):** Mitbestimmung – Firmenbesuch; ISM Hamburg
- Weber, Ulrike (2016):** Projektmanagement; ISM Hamburg
- Weber, Ulrike (2016):** Supply Chain – Erzeuger; ISM Hamburg

SS 16:

Beyerhaus, Christiane (2016): Brand Architecture; ISM Hamburg; Giorgio Armani SA

Beyerhaus, Christiane (2016): Clienteling 2.0 in the retail environment; ISM Hamburg; Montblanc International GmbH

Beyerhaus, Christiane (2016): Customer Service Cycle; ISM Hamburg; Dolce et Gabbana SA

Beyerhaus, Christiane (2016): Market Research and Product Development of KeoKeo; incl. Market Entry & Social Media; ISM Hamburg; Pulse Advertising

Haberstock, Philipp (2016): ISM Consulting Workshop Master IM (2. Semester) Paul Hartmann AG; Entwicklung einer internationalen Apotheken OTC-Strategie; ISM Hamburg; Paul Hartmann AG

Haberstock, Philipp (2016): ISM Consulting Workshop Master IM (2. Semester) comdirect; Identifikation und Beschreibung neuer innovativer Trading Geschäftsmodelle ; ISM Hamburg; comdirect

Lütke Entrup, Matthias (2016): Strategische Ausrichtung der Beucke Group; ISM Dortmund, Fa. Beucke in Dissen; Beucke Group, Dissen a.T.W.

Mehn, Audrey (2016): Retail Management - Innenarchitektur; ISM Dortmund; DULA

Mehn, Audrey (2016): Verkaufsphase - Aigle; ISM Dortmund; Aigle

Ohlwein, Martin (2016): Mein Sprung in die Selbstständigkeit - Freundliche Übernahme von und Strategieentwicklung für Gewürzhaus Alsbach; ISM Frankfurt

Rademacher, Ute (2016): Fit für Recruitment; ISM Hamburg; Cyquest

Rademacher, Ute (2016): Social Media Previsited; ISM Hamburg; Gedankenfabrik

Rommel, Kai (2016): 1. Treffen zur Forschungsausschreibung NRW-Forschungsinfrastrukturen; Telefonkonferenz

Rommel, Kai (2016): 2. Treffen zur Forschungsausschreibung NRW-Forschungsinfrastrukturen; Telefonkonferenz

Rommel, Kai (2016): 22. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund

Rommel, Kai (2016): 23. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund

Rommel, Kai (2016): 24. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund

Weber, Ulrike (2016): "Die süßen Alternativen"; Möglichkeiten und Grenzen der Telemedizin im Gesundheitswesen (Schwerpunkt Diabetis); ISM Hamburg; Vodafone

Westermann, Arne (2016): Kommunikationskonzepte für Infrastrukturprojekte der Deutschen Bahn AG; ISM Dortmund

WS 16/17

Beyerhaus, Christiane (2016): Entwicklung eines PR Konzepts mit Fokus auf Blogger & Influencer für NESQUIK; ISM Hamburg; Nestlé Deutschland GmbH

Beyerhaus, Christiane (2016): Fashion & Luxury Services; ISM Hamburg; APROPOS GmbH

Beyerhaus, Christiane (2016): Mystery Shopping bei Hermès; ISM Hamburg; Hermès Deutschland GmbH

Beyerhaus, Christiane (2016): Premiumprodukte (Case); ISM Hamburg; Kiehl's

Dippon, Peter (2016): Praxisprojekt Event; ISM Stuttgart; Indoor-Freizeitpark Sensapolis & Excellenz Speaker ("Stuttgarter Wissensforum")

Fontanari, Martin (2016): Kneipe 2020 – Markt- und Kulturstudie; ISM Köln; DEHOGA NRW

Fontanari, Martin (2016): Marktstudie im deutschen Mittelstand zur Anwendung von Konflikt- und Potenzialmanagement (Mediations- und Coaching-Services) im Rahmen des HRM ; ISM Köln; YouCcom

Friesendorf, Cornelia (2016): Creditworthiness and Social Scoring; ISM Hamburg

Friesendorf, Cornelia (2016): Digitisation in retail banking: Enhancing customer satisfaction amid regulatory hurdles; ISM Hamburg

Friesendorf, Cornelia (2016): Savvy - VR in opticals development; ISM Hamburg

Gericke, Jens (2016): Prozessoptimierung der Produktion/Logistik eines mittelständischen Zulieferers der Automobilindustrie; ISM Dortmund

Hattula, Cornelia (2016): Emotionalisierung von Vertriebspartnern anhand strategischer Kommunikationstools; International School of Management, ISM Frankfurt; Norwegian Cruise Line, Wiesbaden

Jockel, Otto (2016): Market Expansion in contractual logistics services In Cooperation with Hoyer Group; ISM Köln; Hoyer Group Hamburg/Dormagen

Lütke Entrup, Matthias (2016): Füllmengenoptimierung; ISM Dortmund; HÖVELER HOLZMANN Consulting

Lütke, Stefan (2016): Wie langfristig und nachhaltig muss Unternehmertum heute sein? ISM Köln; Unternehmernetz Mittelstand Rheinland

Mehn, Audrey (2016): Einführung in den Handel; ISM Dortmund; Atlas Schoe

Mehn, Audrey (2016): Luxury Retail Management; ISM Köln; LVMH Perfumes & Cosmetics

Mehn, Audrey (2016): Multichannel Excellence: Fallstudien zum Einsatz von Mehrkanalstrategien im B2C-Geschäft; ISM Dortmund

Mehn, Audrey (2016): Recruiting & Recruiting Strategies; ISM Köln; Puma

Mehn, Audrey (2016): Retail Management; ISM Dortmund; LOccitane

Michel, Axel (2016): Markteintritt durch Materialinnovation für Outdoormöbel -Entwicklung eines Konzeptes für den Absatz im B2B und B2C Bereich für Europa und Asien; ISM Frankfurt; vanHari

Rademacher, Ute (2016): Brand Key Development; ISM Hamburg; Dialog im Dunkeln

Rademacher, Ute (2016): Pokémon GO; ISM Hamburg

Rommel, Kai (2016): 3. Treffen zur Forschungsausschreibung NRW-Forschungsinfrastrukturen; Telefonkonferenz

Rommel, Kai (2016): 25. ISM Forschungsworkshop; ISM Dortmund

Samunderu, Eyden (2016): Reconstructing the Model of Marketing : Game changer in promotion effort; ISM Dortmund; Power Surge Energy Drink and John Rene

Weber, Ulrike (2016): Diversity Management; ISM Hamburg

Weber, Ulrike (2016): Strategisches HRM; ISM Hamburg

Westermann, Arne (2016): Multichannel-Excellence, ISM Dortmund

j ISM-Veröffentlichungen 2016

Research Journal

Vol 3/2016 Schabbing, Bernd: Personenverkehr und Mobilität in Deutschland: Wesentliche Entwicklungsrichtungen, Treiber und Hemmnisse sowie Ableitung erster Ansätze für eine stärker nachfrageorientierte Ausrichtung der Versorgung
Salzmann, Sebastian; Fahling, Ernst: Hybrid capital instruments in the financial industry
Walter, Götz: Lokale Windkraftgegner und -befürworter: Charakteristika, windkraftbezogene Motive und Möglichkeiten zur Einflussnahme
Samunderu, Eyden: Cross-platform network migration of airline business model: A Signal of the "new game" hybrid model

Die Beiträge für den nächsten Band des Research Journal 2017 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)



Pokrant, G.; Gran, A. (2016): Transport- und Logistikrecht : Höchststrichterliche Rechtsprechung und Vertragsgestaltung, 11., neu bearbeitete Auflage, Köln: RWS-Verlag Kommunikationsforum (RWS-Skript ; 61) 340 Seiten, ISBN 978-3-81457-761-6, 62,00€

Günther Pokrant war von August 1996 bis September 2014 durchgehend Richter im u.a. für Rechtsstreitigkeiten über Ansprüche aus Speditions-, Lager- und Frachtgeschäften zuständigen I. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs. Er war dort überwiegend mit Fragen des Transportrechts befasst und Berichtersteller in mehreren BGH-Grundsatzentscheidungen der jüngeren Vergangenheit. Günther Pokrant hat in der Neuauflage (Band 2, 3. Aufl. 2015) des HGB-Kommentars von Ebenroth/Boujong/Joost/Strohn die Vorschriften des Montrealer Übereinkommens kommentiert.

Prof. Dr. Andreas Gran, LL.M., Rechtsanwalt bei ARNECKE SIBETH Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft in Frankfurt, ist spezialisiert auf Transport-, Logistik-, Versicherungs- und Handelsrecht sowie auf M&A. Er ist Fachanwalt für Transport- und Speditionsrecht, Fachanwalt für Versicherungsrecht und Mitglied beider Ausschüsse der Rechtsanwaltskammer Frankfurt. Zu diesen Themen publiziert und referiert er regelmäßig.



Moskaliuk, J. (2016): Leistungsblockaden verstehen und verändern: Psychologisches Praxiswissen für Coaches und Führungskräfte (essentials), Wiesbaden: Springer, ISBN 978-3-65813-404-4, 9,99€

“... Das essentials ist sehr übersichtlich, leserfreundlich und abwechslungsreich gestaltet, Schlüsselbegriffe sind durch Fettdruck im Fließtext hervorgehoben, wichtige Informationen werden in farblich hinterlegten Textfeldern zusammenfassend auf den Punkt gebracht. Die Tipps und Coaching-Übungen lassen sich meiner Meinung auch zur Selbstreflexion nutzen, um Leistungsblockaden zu lösen.” (Sandra Fuchs, in: Psychologie FoxBlog, sanfuchs1979.wordpress.com, 16. Mai 2016)

Johannes Moskaliuk stellt den Lesern praxiserprobte und wirksame Methoden vor, mit Leistungsblockaden umzugehen. Dazu präsentiert er psychologisches Praxiswissen, aus dem sich konkrete Strategien ergeben, Mitarbeitende und Klienten bei der Veränderung von Leistungsblockaden zu unterstützen. Der Autor geht jeweils kurz auf psychologische Theorien und Konzepte ein und leitet daraus konkrete Empfehlungen für die Praxis ab. Ein Schwerpunkt liegt auf Kommunikationsstrategien, die zur positiven Veränderung des Selbstkonzepts führen und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen fördern. Außerdem beschreibt er Coaching-Tools, die Coaches, Berater oder Trainer direkt einsetzen können.



Moskaliuk, J. (2016): Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte, Wiesbaden: Springer, ISBN 978-3-658-13400-6, 9,99€

In diesem essential beschäftigt sich Johannes Moskaliuk mit der Generation Y. Dabei thematisiert er insbesondere Aspekte, die aus Sicht von Unternehmen und Führungskräften relevant sind. Der Autor gibt einen fundierten Überblick über wichtiges Praxiswissen und leitet konkrete Implikationen ab – so führt er in das Konzept der wertorientierten Führung ein und stellt Theorien zur Bedeutung von Werten für ein zufriedenstellendes und sinnerfülltes Leben vor sowie Coaching-Methoden, die sich dafür eignen, Werte zu identifizieren und weiterzuentwickeln.

Dr. Johannes Moskaliuk ist Professor für Psychology & Management an der International School of Management in Frankfurt am Main und Geschäftsführer der ich.raum GmbH, die Coaching und Training für Führungskräfte anbietet.



Faßmann, M.; Moss, C. (2016): Instagram als Marketing-Kanal : Die Positionierung ausgewählter Social-Medias-Plattformen, 1. Aufl., Wiesbaden : Springer Science and Business Media, online-Ressource, ISBN 978-3-658-14349-7, 9,99€

Prof. Dr. **Christoph Moss** ist geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur mediamoss. Er unterrichtet Kommunikation und Marketing an der International School of Management in Dortmund und Köln. Zuvor arbeitete er bei der Deutschen Bank sowie bei Sendern und Zeitungen in Düsseldorf, Passau, Dresden, Dortmund, Brüssel und Paris. Er war Verantwortlicher Redakteur beim Handelsblatt und leitete die Georg-von-Holtzbrinckschule für Wirtschaftsjournalisten. Christoph Moss ist Mitglied in verschiedenen Juries zu Kommunikation, Journalismus und Literatur.



Perret, Jens K.; Welfens, Paul J. (2016): Arbeitsbuch Makroökonomik und Wirtschaftspolitik : Grundlagen - Aufgaben – Lösungen, Berlin: Springer Gabler, ISBN 978-3-662-49624-4, 34,99€

Das vorliegende Arbeitsbuch richtet sich an dem Lehrbuch „Grundlagen der Wirtschaftspolitik“ von Prof. Dr. Paul J.J. Welfens aus, hierbei insbesondere an den ersten beiden Abschnitten zur makroökonomischen Theorie und Politik, kann allerdings auch unabhängig davon genutzt werden. Die einzelnen Kapitel fassen zunächst die wichtigsten inhaltlichen Aspekte zu den makroökonomischen Kernthemen zusammen, liefern dann jeweils zahlreiche Übungs- und Klausuraufgaben in wechselnden Aufgabentypen. Allen Aufgabenstellungen werden ausführliche Lösungen zugeordnet. Dabei decken die Übungen volkswirtschaftliche Modelle sowohl im neoklassischen also auch im keynesianischen Ansatz ab. Ergänzend wird eine Übersicht zu den mathematischen Grundlagen geliefert, die die Inhalte des ersten Kapitels unterstützen bzw. generell einen Überblick über die Mathematik geben, die zum kompletten Verständnis bzw. zur eigenen Herleitung der Inhalte des Lehrbuchs benötigt werden oder zu empfehlen sind. Ein Glossar, in dem die wichtigsten Fachbegriffe kurz erklärt sind, ein Symbol- bzw. Variablenverzeichnis sowie Hinweise auf weiterführende Literatur und Quellen runden das Übungsbuch ab.

Dr. Jens K. Perret ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Bergischen Universität Wuppertal und am Europäischen Institut für Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Universität Wuppertal. **Prof. Dr. Paul J. J. Welfens** ist Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Schwerpunkt Makroökonomische Theorie und Politik, an der Bergischen Universität Wuppertal, Präsident des Europäischen Instituts für Internationale Wirtschaftsbeziehungen (EIIW), Jean-Monnet-Professor für Europäische Wirtschaftsintegration sowie Gründungsherausgeber und Managing Editor der Zeitschrift International Economics and Economic Policy.



Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.). (2017): HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler, ISBN 978-3-658-14724-2, 49,99€

Profunde Expertise, aktuelle Sichtweisen und Perspektiven von Unternehmenspraktikern und Wissenschaftlern in den Themenbereichen Leadership, Transformation, Demografie und Human Resource Management zeigt dieses Herausgeberwerk auf. Unternehmen müssen in immer kürzeren Zyklen auf die Anforderungen einer zunehmend digitalisierten und technologisierten Arbeitswelt reagieren. An die Stelle der behutsamen Evolution von Geschäftsmodellen tritt immer häufiger die Notwendigkeit einer umfassenden Transformation. Human Resource Management wandelt sich dabei zu einer zentralen Strategiefunktion innerhalb der Unternehmen. Gut gegliedert in vier inhaltliche Bereiche, erhalten die Leser direkt umsetzbare Lösungen für die zentralen Fragen der unternehmerischen HR-Praxis.

Prof. Dr. Walter Jochmann ist Geschäftsführer der Kienbaum Consultants International und des Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation sowie Professor für Personalmanagement an der International School of Management. **Prof. Dr. Ingo Böckenholt** ist Präsident der International School of Management und Geschäftsführer des Instituts. **Prof. Dr. Stefan Diestel** ist Professor für Psychology & Management an der International School of Management und Akademischer Leiter des Instituts.