

Lehrstuhlbericht über das Jahr 2011

Prof. Dr. Torsten Wulf

Lehrstuhl für Strategisches
Management und Organisation

Handelshochschule Leipzig (HHL)



2011



INHALTSVERZEICHNIS

1. EDITORIAL	3
2. LEHRE	5
3. FORSCHUNG	10
4. CENTER FOR SCENARIO PLANNING	27
5. PROJEKTE	35
6. SERVICE	39
7. PRESSESPIEGEL	47
8. AUSBLICK AUF DAS JAHR 2012	48
9. LEHRSTUHLTEAM UND KONTAKTDATEN	50

EDITORIAL

Das Jahr 2011 haben wir am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL) unter das Jahresmotto „Fokus Forschung“ gestellt. Im Mittelpunkt unserer Aktivitäten stand insbesondere die Weiterentwicklung der Aktivitäten in unseren drei Forschungsbereichen „Executive Leadership and Succession“, „Strategy and Governance in Family Businesses“ sowie „Strategische und Szenarioplanung“.

In diesen drei Bereichen konnten wir in 2011 wichtige Erfolge erzielen. So haben wir unsere Forschungsergebnisse in Fachzeitschriften und Herausgeberwerken platzieren können, insgesamt acht Arbeitspapiere verfasst und unsere Forschungsergebnisse auf nationalen und internationalen Konferenzen der European Academy of Management, der Academy of Management, der International Family Enterprise Research Academy, des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft und des Förderkreises Gründungs-Forschung vorgestellt.

Darüber hinaus haben wir in 2011 mit Förderung und Unterstützung von Roland Berger Strategy Consultants, insbesondere Prof. Dr. Burkhard Schwenker, der auch als akademischer Co-Direktor des Centers for Scenario Planning an der HHL fungiert, sowie Dr. Christian Krysz und Dr. Cornelia Geißler die Forschung zu strategischer und Szenarioplanung vorangetrieben. So haben wir unseren Ansatz der szenario-basierten strategischen Planung inhaltlich weiterentwickelt und seine Verhaltenswirkungen in Feldexperimenten überprüft. Darüber hinaus haben wir Szenariostudien zur europäischen Luftverkehrsbranche sowie zur deutschen Unterhaltungselektronikbranche entwickelt. Mit Unterstützung der Sachsen Bank, insbesondere Herrn Peter Kröger, Herrn Dirk Kage und Herrn Thomas Rieger, haben wir außerdem unter dem Titel „Sachsen Bank Branchenszenarien Mitteldeutschland“ zwei Szenariostudien zur Mikroelektronik- und zur Fernwärmebranche in Mitteldeutschland erstellt.

Neben unseren Aktivitäten in der Forschung haben wir auch die akademische Lehre sowie unsere Serviceaktivitäten für die HHL weiterentwickelt und ausgebaut. So haben wir unsere Forschungsergebnisse, beispielsweise zur Szenarioplanung, in das Lehrprogramm eingebracht und zusätzlich hochkarätige Gastdozenten gewonnen.

Auch die von mir als akademischer Direktor betreuten MBA-Programme der HHL haben wir kontinuierlich weiterentwickelt. Darüber hinaus haben wir zahlreiche Projekte mit Praxispartnern durchgeführt. Nicht zuletzt haben wir in nicht unwesentlichem Maße an der Entwicklung und Durchführung unternehmensspezifischer Seminarprogramme von HHL Executive mitgewirkt.

Ich bin stolz auf dieses erfolgreiche Jahr 2011 und möchte mich bei allen bedanken, die dazu beigetragen haben. Dazu zählen zuallererst mein Team am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation sowie am Center for Scenario Planning der HHL – namentlich Kati Roleder, Christian Brands, Christian Hoffmann, Dr. Philip Meißner und Dr. Stephan Stubner –, aber auch meine ehemaligen Mitarbeiter Dr. Jutta Miksche und Dr. Henning Blarr, die nach erfolgreichem Abschluss ihrer Dissertationsprojekte neue Herausforderungen angenommen haben. Ihnen allen danke ich nicht nur für ihren hohen Einsatz und ihre Motivation, sondern vor allem auch für die tolle Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre. Den externen Doktoranden Kareen Günther und Philipp von Stietenron danke ich für die Unterstützung bei unseren Projekten. Roland Berger Strategy Consultants, insbesondere Professor Dr. Burkhard Schwenker, Dr. Christian Kryz und Dr. Cornelia Geißler, danke ich für die hervorragende Zusammenarbeit im Rahmen des „Center for Scenario Planning“. Der Sachsen Bank, insbesondere Herrn Peter Kröger, Herrn Dirk Kage und Herrn Thomas Rieger, danke ich für die Kooperation im Rahmen der Sachsen Bank Branchenszenarien Mitteldeutschland. Besonderer Dank gebührt auch den zahlreichen Gastdozenten, die unsere Lehrveranstaltungen bereichert haben, sowie unseren Projektpartnern und Förderern. Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Kollegen und den Mitarbeitern der HHL für eine sehr gute, partnerschaftliche Zusammenarbeit und natürlich bei den Studentinnen und Studenten der HHL, die im Sommer 2011 Dr. Stephan Stubner zum besten Dozenten und Dr. Philip Meißner zum besten wissenschaftlichen Mitarbeiter des Studienjahres gewählt haben. Ihre Wahl ist uns eine Verpflichtung und ein Ansporn.

Leipzig, Februar 2011

A handwritten signature in blue ink, reading "Toralf Löffel". The signature is written in a cursive, flowing style.

LEHRE

Lehrprogramm

Mit unserem Lehrprogramm zielen wir darauf ab, die „**Strategen von morgen**“ auszubilden, d.h. unseren Studentinnen und Studenten eine umfassende und fundierte Ausbildung im Bereich des strategischen Managements zu vermitteln. Unser Ziel ist es, aus einer ganzheitlichen, funktionsübergreifenden Perspektive sowohl das Wissen als auch die Fähigkeiten zu vermitteln, die eine unternehmerisch denkende Persönlichkeit besitzen muss – sei es in einer Strategieberatung, in einer strategieorientierten Stabsabteilung oder in einer leitenden Funktion in Unternehmen.

Zur Vermittlung **strategierelevanten Wissens** orientieren wir uns am Strategieprozess und an den Ebenen des strategischen Managements. Daraus resultieren vier Kernveranstaltungen, in denen wir unsere Studentinnen und Studenten mit den Kernelementen strategischen Denkens vertraut machen und die wir im Jahr 2011 in mehreren Studienprogrammen der HHL angeboten haben: „Corporate Strategy“, „Strategies for Growth“, „Business Strategy“ und „Management of Organizations“ (siehe Abbildung).

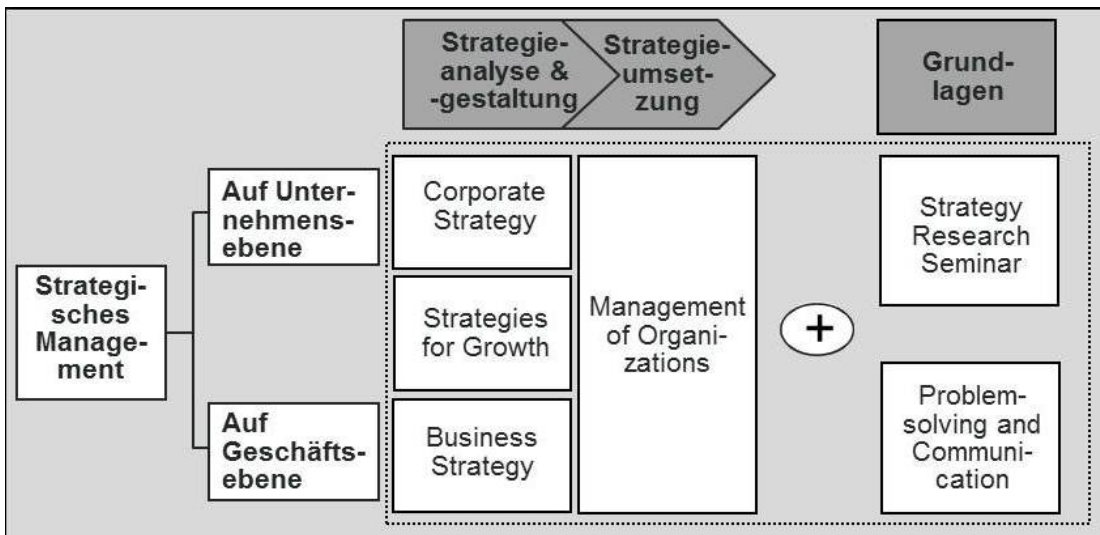


Abb.: Kernvorlesungen

Lehrveranstaltungen

Business Strategy

In dieser Veranstaltung vermitteln wir unseren Studentinnen und Studenten ein Grundverständnis der Aufgaben des strategischen Managements auf Geschäftsebene und bringen ihnen wichtige Modelle und Instrumente näher, die dabei zum Einsatz kommen. Im Fokus stehen unter anderem Instrumente der Strategieanalyse, das Konzept des Wettbewerbsvorteils, Arten von Wettbewerbsstrategien, strategische Innovationen sowie Fragen der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen.

Corporate Strategy

Diese Veranstaltung beschäftigt sich mit Aufgaben des strategischen Managements aus der Perspektive des Gesamtunternehmens. Neben Grundprinzipien der strategischen Steuerung von Konzernen adressieren wir Methoden der Portfolioanalyse, der Gestaltung von Diversifikationsstrategien sowie die Themen Mergers & Acquisitions und strategische Allianzen.



Prof. Dr. Torsten Wulf in Diskussion mit Studenten

Management of Organizations

Während die ersten beiden Veranstaltungen die Formulierung von Strategien in den Mittelpunkt stellen, beschäftigt sich der Kurs Management of Organizations mit Fragen der Strategieimplementierung. Anhand von drei Prozessschritten – Formulierung einer mobilisierenden Vision, Integration organisationaler Aktivitäten sowie Institutionalisierung durch Unternehmenskultur – adressieren wir zentrale Aspekte der Strategieimplementierung wie die Kommunikation, die Verhaltensbeeinflussung sowie die Gestaltung von Strukturen und Anreizsystemen.

Strategies for Growth

Die Inhalte dieses Kurses konzentrieren sich auf Theorien, Konzepte und Instrumente, um Wachstum in Unternehmen zu lenken. Das zentrale Ziel der Veranstaltung ist es zu verstehen, wie Wachstumsstrategien formuliert und in Unternehmen implementiert werden können. Dieser Kurs wird seit 2006 von Prof. Dr. Burkhard Schwenker durchgeführt, Chairman von Roland Berger Strategy Consultants und Honorarprofessor der HHL.

Neben der Vermittlung eines umfassenden und fundierten Wissens im Bereich des strategischen Managements zielen wir mit unserem Lehrprogramm auch darauf ab, **zentrale Fähigkeiten eines „Strategen“** zu entwickeln. Wir fördern dabei sowohl praxis- als auch forschungsorientierte Fähigkeiten. Im Zusammenhang mit der Förderung von strategierelevanten Fähigkeiten haben wir im Jahr 2011 die Veranstaltungen „Problem Solving and Communication“ und „Strategy Research Seminar“ angeboten.

Problem Solving and Communication

In dieser Veranstaltung steht die Vermittlung von Methodenkompetenz im Mittelpunkt. Ausgehend von dem Grundverständnis, dass Probleme im Regelfall neuartig sind und Problemlösung und Kommunikation Hand in Hand gehen müssen, vermitteln wir unseren Studentinnen und Studenten in diesem Kurs Vorgehensweisen und Techniken, mit deren Hilfe man neuartige, komplexe Probleme in Unternehmen verstehen, lösen und diese Lösungen kommunizieren kann.

Strategy Research Seminar

Mit diesem forschungsorientierten Seminar bringen wir unseren Studentinnen und Studenten die grundlegenden Methoden und Instrumente der (empirischen) Strategieforschung näher. Anhand wichtiger Forschungsbeiträge aus dem Bereich des strategischen Managements werden Fragen der Hypothesenentwicklung, der Datenerhebung und der Datenauswertung diskutiert. Diese Veranstaltung ist eine wichtige Grundlage für das Erstellen von Masterarbeiten am Lehrstuhl.

Praxisvorträge

Die Verbindung von Theorie und Praxis ist eines der zentralen Merkmale und gleichzeitig einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der akademischen Lehre an der HHL. Zu dieser Verbindung tragen wir am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation durch die Einbindung zahlreicher Gastdozenten in unsere Veranstaltungen bei. In der Regel tritt in jeder Vorlesungsreihe mindestens ein Praktiker als Gastdozent auf. Im Jahr 2011 sind unsere Veranstaltungen im Bereich Strategisches Management und Organisation von folgenden Gastdozenten bereichert worden:

- **Dr. Ulrich Pidun, Dr. Amadeus Petzke** (The Boston Consulting Group): Workshop Competitive Strategies in Commodity Oligopolies (Kurs: Strategy Research Seminar)
- **Dr. Marcus Kuhnert** (Corporate Senior Vice President, Laundry & Home Care—Financial Director, Henkel AG & Co. KGaA: „Long term value creation @ Henkel“ (Kurs: Corporate Strategy)
- **Jens Engelmann, Domenic von Planta** (Booz & Company): Workshop Organizational Effectiveness & Execution (Kurs: Management of Organizations)
- **Michael Bonacker** (Head of Group Development & Strategy, Commerzbank AG): „Corporate Strategy – an insight view from Commerzbank“ (Kurs: Corporate Strategy)
- **Lucretia Löscher, Dirk Plotzki** (Siemens Management Consulting): “Business Wargaming - Applying game theory to business strategy” (Kurs: Business Strategy)
- **Andreas Reimann, Alexander Jochinger** (KPMG Advisory): “Shared Service Center: Still a model for the future?” (Kurs: Management of Organizations)

Praxisvorlesungen

Praxisorientierung in unseren Vorlesungen gewährleisten wir nicht nur durch Gastvorträge von Praktikern. Besonders stolz sind wir vielmehr auf die praxisorientierte Vorlesungsreihe, die Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Chairman von Roland Berger Strategy Consultants, im Rahmen des Wahlfachs Strategy im „M.Sc. in Management“-Programm anbietet. Für diese Veranstaltung hat Prof. Schwenker in 2011 mehrere Tage an der HHL verbracht, um mit unseren Studentinnen und Studenten über Wachstumsstrategien zu diskutieren. Prof. Schwenker gelingt es dabei in einzigartiger Art und Weise, theoretische Grundlagen und praktische Anwendung zu verbinden.

Internationalisierung der Lehre

Neben unseren Aktivitäten in der Lehre an der HHL selbst haben wir als Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation in 2011 im Rahmen von Fakultätsaustauschprogrammen auch an unseren Partneruniversitäten in Wrocław (Polen) und Lanzhou (China) Seminare gehalten.

Zwischen Oktober und November 2011 unterrichteten Dr. Philip Meißner und Christian Brands „Strategic Management“ im MBA Program der University of Business in Wrocław. Neben Grundprinzipien der strategischen Steuerung von internationalen Konzernen wurden Methoden der Portfolioanalyse und der Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen thematisiert. Im Jahr 2012 planen wir diese Zusammenarbeit mit weiteren Kursen wie „Problem Solving and Communication“ auszubauen.

Die Kurse „Human Resource Management“ sowie „Managing Global Corporations“ haben Dr. Philip Meißner und Christian Brands im März und November 2011 an der Lanzhou-Universität (China) unterrichtet. Die MBA-Studenten unserer chinesischen Partnerhochschule profitierten so von methodischen und inhaltlichen Kompetenzen, die an der HHL entwickelt worden sind.



FORSCHUNG

Unsere Forschung am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL) wird von dem Ziel geleitet, theoretisch fundiert und unter Anwendung empirischer Methoden neues, anwendungsorientiertes Wissen für die Führung von Unternehmen zu generieren. Inhaltlich richten wir unsere Forschung auf drei Themenfelder aus: „**Executive Leadership and Succession**“, „**Strategy and Governance in Family Businesses**“ sowie „**Strategische und Szenarioplanung**“. In allen drei Feldern ist unsere Forschung verhaltenswissenschaftlich geprägt, d.h. Ursache und Erfolgswirkung des Verhaltens von Spitzenführungskräften stehen im Mittelpunkt unserer Forschungsprojekte zu Führungsnachfolge, zu Familienunternehmen sowie zur strategischen und Szenarioplanung. Unsere Forschung orientiert sich an internationalen Standards und ist daher grundsätzlich in englischer Sprache gehalten sowie empirisch fundiert. Insbesondere großzahlige Feldstudien und multivariate Analysemethoden, aber auch Experimente und Fallstudien kommen zum Einsatz. In unseren drei Forschungsbereichen stehen wir in engem Kontakt mit der internationalen Forschungscommunity. Darüber hinaus legen wir Wert darauf, unsere Forschungsergebnisse nicht nur auf wissenschaftlichen Konferenzen vorzutragen und in akademischen Zeitschriften zu veröffentlichen, sondern sie auch in die akademische Lehre sowie die Managementweiterbildung einzubringen. Unsere Erfahrung zeigt, dass wir so hervorragende Rückmeldungen zur weiteren Verfeinerung unsere Forschungsergebnisse erhalten.

Im Folgenden stellen wir unsere beiden Forschungsbereiche „**Executive Leadership and Succession**“ sowie „**Strategy and Governance in Family Businesses**“ vor. Dem Forschungsbereich „**Strategische und Szenarioplanung**“, der vor allem im Center for Scenario Planning gebündelt ist, haben wir dagegen ein eigenes Kapitel gewidmet. Er wird in Kapitel 4 dieses Berichts präsentiert.

Forschungsbereich „Executive Leadership and Succession“

Unsere Aktivitäten im Forschungsbereich „Executive Leadership and Succession“ beruhen auf der Annahme, dass Entscheidungen und Handlungen der Spitzenführungskräfte in Unternehmen, speziell des Vorstandsvorsitzenden bzw. CEO, einen wesentlichen Einfluss auf Strategie und Erfolg von Unternehmen besitzen. Als besonders relevant für die Art des Einflusses von Spitzenführungskräften werden zum einen ihre persönlichen Eigenschaften und Erfahrungen erachtet. Darüber hinaus wird aber auch der Machtverteilung in der „dominant coalition“ von Unternehmen eine wichtige Rolle zugewiesen. Besonders im angelsächsischen Raum besitzt diese Forschungsrichtung eine große Bedeutung; in Europa und insbesondere Deutschland dagegen ist sie in weit- aus geringerem Maße zu finden. Auf Grundlage einer umfassenden Datenbank zu Spitzenführungskräften in Deutschland – und zunehmend auch in Europa –, die wir seit 2008 sukzessive ausbauen, haben wir in mehreren Forschungsprojekten relevante Fragen zum Zusammenhang zwischen Spitzenführungskräften, Strategie und Erfolg adressiert.

- **Performance over the CEO life cycle (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Jutta Miksche/ Kati Roleder/ Dr. Stephan Stubner):**

In diesem Forschungsprojekt haben wir uns mit dem Einfluss von strukturellem Machtaufbau durch den CEO auf den Verlauf des Unternehmenserfolgs über seine Amtszeit beschäftigt. Ausgangspunkt dieser Studie ist die so genannte Lebenszyklus-Theorie, die von Hambrick und Fukutomi entwickelt wurde. Diese Theorie unterstellt einen umgekehrt kurvilinearen Zusammenhang zwischen der Amtszeit eines CEOs und dem Unternehmenserfolg, welcher durch die jeweilige Machtposition des Managers stark beeinflusst werden kann. Auf Basis einer empirischen Untersuchung von 118 CEOs in 83 deutschen Großunternehmen konnten wir in diesem Projekt zeigen, dass sich unterschiedliche Verhaltensweisen im Aufbau von struktureller Macht signifikant auf den Erfolgsverlauf über die Zeit auswirken. Dabei stellt sich insbesondere heraus, dass die frühe Schaffung von struktureller Macht zu höherem Unternehmenserfolg während der Amtszeit führt. Dieses Projekt mündete in ein Arbeitspapier, das wir in 2011 unter anderem bei der Konferenz der European Academy of Management in Tallinn vorgestellt haben. Zudem wurde das Arbeitspapier in einem blind-begutachteten Verfahren zur Veröffentlichung in der Zeitschrift „Problems and Perspectives in Management“ angenommen.

- **Family management, behavioral integration and firm performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Kati Roleder):**

In diesem Projekt integrieren wir aktuelle Erkenntnisse der Upper Echelons-Forschung mit bestehender Family Business Forschung. Auf der Basis einer Befragung von 150 Familienunternehmen analysieren wir den Einfluss der Familie auf Kommunikations- und Interaktionsprozesse innerhalb des Top-Managements. Dabei konnten wir zeigen, dass ein steigender Familieneinfluss zu einem verbesserten Informationsaustausch und verstärkter Zusammenarbeit sowie häufiger Kommunikation – auch auf informellen Weg – führt. Diese Studie wollen wir in 2012 auf verschiedenen Konferenzen präsentieren.

- **Career paths of German CEOs (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Kati Roleder):**

In diesem neuen Forschungsprojekt beschäftigen wir uns mit Karriere– pfa- den von Vorstandsvorsitzenden börsennotierter deutscher Unternehmen. Konkret gehen wir der Frage nach, ob zwischen verschiedenen Clustern von Karrierewegen differenziert werden kann und wie diese sich über einen Zeitraum von 1980 bis heute verändert haben.

Forschungsbereich “Strategy and Governance in Family Businesses”

Schon im Jahr 2008 haben wir begonnen, uns verstärkt mit Familienunternehmen zu beschäftigen und haben verschiedene Studien zu Fragestellungen in diesem Bereich gestartet. Wie schon im Vorjahr, erhielten wir auch in 2011 sehr positive Resonanz auf diese Studien und deren Ergebnisse. So wurden wir z.B. zu verschiedenen wissenschaftlichen Konferenzen eingeladen, um unsere Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren. Auch von Fachzeitschriften erhielten wir positives Feedback, was sich durch die Annahme zur Veröffentlichung bzw. auch durch die Aufnahme in fortgeschrittene Begutachtungsverfahren zeigt. Diese Entwicklungen haben uns darin bestärkt, den Forschungsbereich weiter auszubauen, so dass wir bestehende Projekte inhaltlich vertieft und neue gestartet haben. Einige dieser Projekte stellen wir im Folgenden kurz vor:

- **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Christian Brands/ W. Henning Blarr):**

Die klassische Literatur im Bereich des Strategischen Managements rät Managern, sich auf eine bestimmte strategische Ausrichtung, z.B. Differenzierung oder Preis-/Kostenführerschaft, festzulegen und das Unternehmen dann so aufzustellen, dass ein „Fit“ zwischen der Strategie und der Art der Führung entsteht. Angesichts wachsender Dynamik und Komplexität ihrer Umfeldler sind Unternehmen heute jedoch mehr als jemals zuvor gezwungen, gegensätzliche Anforderungen miteinander zu verbinden und „ambidextär“ zu werden. Dies bedeutet, dass sie einerseits effizient sein sollen, d.h. das laufende Geschäft optimieren (Exploitation), auf der anderen Seite aber auch flexibel bleiben müssen, um auch bei sich ändernden Marktbedingungen erfolgreich zu sein (Exploration). Insbesondere Familienunternehmen verfügen über besondere Voraussetzungen, um „Ambidexterität“, d.h. den Spagat zwischen Flexibilität und Zukunftsorientierung einerseits und Effizienzstreben andererseits, umzusetzen. Anhand einer empirischen Untersuchung bei deutschen Familienunternehmen zeigen wir auf, dass insbesondere die spezielle Unternehmenskultur in Familienunternehmen zu Ambidexterität und damit auch zu höherem Unternehmenserfolg beiträgt. Ergebnis dieses Forschungsprojekts ist eine Veröffentlichung im Journal of Small Business & Entrepreneurship, welche in einem blindbegutachteten Verfahren zur Veröffentlichung für das Jahr 2012 bereits angenommen wurde.

- **“Family Equity“: Unternehmensbeteiligungen aus dem Familienvermögen (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Andreas Mach/ Christian Hoffmann/ Dr. Stephan Stubner):**

Eine weitere Studie befasst sich mit dem Beteiligungsverhalten von sogenannten Family Offices. Diese Einrichtungen konzentrieren sich speziell darauf, das Vermögen von Unternehmerfamilien zu verwalten.

In diesem Kontext hat uns interessiert, welche Rolle dabei die Beteiligung an anderen Unternehmen spielt. In der bereits in 2010 gemeinsam mit dem ALPHAZIRKEL – Forum für Familienunternehmer durchgeführten Studie „Family Equity: Unternehmensbeteiligungen aus dem Familienvermögen“ konnten wir zeigen, dass Family Offices eine zentrale Rolle bei der Betreuung des Vermögens von Unternehmerfamilien haben und dass Family Offices dieses Vermögen vermehrt in Beteiligungen bei anderen Unternehmen anlegen. Damit wird von den Unternehmerfamilien insbesondere das Ziel verfolgt, auch außerhalb des eigenen Betriebs unternehmerisch tätig zu werden. Dementsprechend sehen sie diese Anlageform nicht nur als reine Maßnahme zu Diversifikation und Vermögensaufbau, sondern auch als Möglichkeit, durch Transfer von Know-How und Netzwerken aktiv Mehrwert zu schaffen. Ergebnis dieses Forschungsprojekts ist eine Veröffentlichung in der Jahrespublikation 2011 des ALPHAZIRKEL: Family Equity – Unternehmerfamilien, Investoren, Family Offices, Private Equity.

- **Goal Orientation and Family Firm Performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Philipp von Stietencron):**

Zum Abschluss gebracht haben wir ein Forschungsprojekt im Bereich Zielorientierung von Familienunternehmen. Bei mehr als 330 Familienunternehmen haben wir eine Befragung durchgeführt, um die Zielorientierung dieser Unternehmen zu verstehen und um zu analysieren, welchen Einfluss die Zielorientierung auf den Unternehmenserfolg hat. Dabei konnten wir in unserem Arbeitspapier „Goal Orientation and Family Firm Performance“ zeigen, dass mit steigendem Familieneinfluss die Ausrichtung auf nicht-finanzielle Ziele wie langfristiges Überleben des Unternehmens oder die Mitarbeiterzufriedenheit zunimmt. Gleichzeitig verdeutlichen unsere Ergebnisse, dass eine stärkere Orientierung an nicht-finanziellen Zielen auch einen signifikant positiven Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat. Diese Studie hat somit auch wichtige Implikationen für die Führung von Nicht-Familienunternehmen, da sie zeigt, wie Unternehmen durch eine stärkere Berücksichtigung nicht-finanzieller Aspekte ihren langfristigen Erfolg sichern können. In 2011 konnten wir diese Studie auf verschiedenen wissenschaftlichen Konferenzen präsentieren und haben Sie bei einer renommierten Fachzeitschrift zur Veröffentlichung eingereicht.

- **Buyouts in Familienunternehmen – eine Herausforderung für Private Equity (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Prof. Dr. Christian Landau/ Dr. Robert Gietl):**

Die Unternehmensnachfolge durch den Verkauf an Private Equity Unternehmen gewinnt in der Praxis der Familienunternehmen eine immer stärkere Bedeutung. Private Equity Unternehmen zielen darauf ab, den Wert ihrer Portfoliounternehmen in der Halteperiode zu steigern. Managementeingriffe in das Portfoliounternehmen bilden dafür prinzipiell einen wichtigen und erfolgversprechenden Hebel. Wir zeigen jedoch auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes und der Familiensystemtheorie, dass diese Managementeingriffe bei ehemals familiengeführten Portfoliounternehmen keinen bzw. sogar einen negativen Effekt besitzen können. In einer empirischen Untersuchung bei 118 europäischen Private Equity Buyouts von Familienunternehmen finden wir Bestätigung für unsere Hypothesen. Ergebnis dieses Forschungsprojekts ist eine Veröffentlichung in der Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship .

- **Family Management and Firm Performance—The Role of Long-Term Orientation for Firm Performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Christian Hoffmann):**

In diesem Forschungsprojekt beschäftigen wir uns mit den Erfolgsauswirkungen der Langfristorientierung vieler Familienunternehmen. Dafür haben wir bei mehr als 250 Familienunternehmen eine Befragung durchgeführt, um die Langfristorientierung dieser Unternehmen zu verstehen und um zu analysieren, welchen Einfluss die Langfristorientierung auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat. In dem auf dieser Befragung aufbauenden Arbeitspapier „Family Management and Firm Performance – The Role of Long-Term Orientation for Firm Performance“ zeigen wir, dass eine stärkere Langfristorientierung sich positiv auf den finanziellen Unternehmenserfolg auswirkt und maßgeblich durch den Familieneinfluss in der Führung des Unternehmens bestimmt wird.

Gleichzeitig veranschaulichen unsere Ergebnisse, dass ein stärkerer Einfluss der Familie in der Unternehmensführung einen signifikant positiven Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat. Das Arbeitspapier hat somit auch wichtige Implikationen für die Führung von Familienunternehmen. Es unterstützt sowohl die langfristige Orientierung vieler Familienunternehmen als auch die Führung von Familienunternehmen durch Mitglieder der Unternehmerfamilien. Dieses Arbeitspapier haben wir bei dem diesjährigen G-Forum in Zürich vorgestellt und möchten das Papier auch in 2012 auf weiteren akademischen Konferenzen präsentieren.

- **Strategic planning and family firm performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Christian Brands):**

Unser jüngstes Forschungsprojekt in diesem Forschungsbereich beschäftigt sich mit der strategischen Planung von Familienunternehmen. Bei mehr als 230 Familienunternehmen haben wir eine Befragung durchgeführt, um die strategische Planung dieser Unternehmen zu verstehen und um zu analysieren, welchen Einfluss die Planung auf den Unternehmenserfolg hat. Dabei konnten wir in unserem Arbeitspapier „Strategic Planning and Family Firm Performance“ zeigen, dass sich eine erhöhte strategische Planung positiv auf das Wachstum von Familienunternehmen auswirkt. Diese Studie wollen wir in 2012 auf akademischen Konferenzen präsentieren.

Konferenzen und Workshops in 2011

Ein wichtiger Bestandteil guter Forschung besteht in dem Austausch der eigenen Ergebnisse mit der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Dies trägt dazu bei, eigene Studien kritisch zu hinterfragen und wertvolles Feedback zur Weiterentwicklung zu erhalten. Unser Ziel ist es, vor allem an Konferenzen teilzunehmen, bei denen die präsentierten Studien vorab durch ein blind-begutachtetes Bewertungsverfahren ausgewählt wurden. Dies sichert eine hohe Qualität der Beiträge und trägt zum Mehrwert bei, den wir aus solchen Konferenzen und den dort stattfindenden Diskussionen ziehen können. Auch in 2011 ist es uns bei verschiedenen bedeutenden Konferenzen gelungen, das blind-begutachtete Auswahlverfahren erfolgreich zu meistern. Dazu zählen die Konferenzen der Academy of Management (AOM), der European Academy of Management (EURAM) und der International Family Enterprise Research Academy (ifera), aber auch des Verbandes der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft und des Förderkreises Gründungs-Forschung.

- **Academy of Management Jahreskonferenz 2011**

Die jährliche Konferenz der Academy of Management stellt mit über 10.000 Teilnehmern die wichtigste Konferenz im Managementbereich dar. Unser Lehrstuhl konnte sich mit zwei Arbeitspapieren für Präsentationen qualifizieren. Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Philip Meißner und Dr. Stephan Stubner stellten die beiden Studien “Behavioral Consequences of Scenario Planning: Its Impact on Biases and Decision Quality” und “Behavioral Decision Making in Family Businesses: The Influence of Biases on Decision Quality in Strategic Decisions” vor.

Durch unsere Präsentationen und Diskussionen vor einem ausgewiesenen Expertenpublikum konnten wir unser Forschungsprofil in den Bereichen Family Business, Behavioral Strategy und Corporate Governance stärken. So konnten wir die Ergebnisse unserer Analysen unter anderem mit führenden Wissenschaftler wie Prof. Gerard Hodgkinson (University of Leeds), Prof. Mark Healey (University of Manchester), Prof. Sheene Levine (MIT) und Prof. Richard A. Bettis (University of North Carolina) diskutieren. Den Austausch mit internationalen Forschern setzen wir auch nach der Konferenz fort.

- **EURAM Jahreskonferenz 2011**

Die European Academy of Management ist die führende Organisation für Managementforscher aus dem Europäischen Raum. Bei der diesjährigen Konferenz in Tallin wurde unsere Studie zum Einfluss struktureller Macht auf den Unternehmenserfolg während der Amtszeit von CEOs angenommen. Diese Studie wurde zudem für den „Best Paper Award“ nominiert. Des Weiteren konnten wir die Studien „Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance“ und „Behavioral Decision Making in Family Businesses: The Influence of Biases on Decision Quality in Strategic Decisions“ präsentieren und mit einer Gruppe von internationalen Forschern wie Frans Van Den Bosch (Rotterdam School of Management Erasmus University) und Susan Hill (London Business School) diskutieren.



Dr. Stephan Stubner in Diskussion mit Teilnehmern der AOM-Konferenz



Dr. Philip Meißner bei der AOM-Konferenz

- **The International Family Enterprise Research Academy Jahreskonferenz 2011**

Dieses Jahr haben wir auch an der führenden akademischen Konferenz im Bereich Family Business teilgenommen – der ifera Jahreskonferenz. Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Stephan Stubner, Dr. Philip Meißner und Christian Brands haben dort die Studien “Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance”, “Goal Orientation and Family Firm Performance” and “Behavioral Decision Making in Family Businesses: The Influence of Biases on Decision Quality in Strategic Decisions” präsentiert.



Dr. Stephan Stubner präsentiert auf der ifera-Konferenz

Forschungskooperationen

Für die Weiterentwicklung unserer Forschung spielen Kooperationen mit verschiedenen Partnern eine wichtige Rolle.

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Erlangen-Nürnberg:



Gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg unter der Leitung von Professor Dr. Harald Hungenberg führen wir seit 2008 jährlich ein Forschungsseminar für Doktoranden beider Lehrstühle durch. Im März 2011 diskutierten jeweils mehr als 30 Forscher der beiden Lehrstühle in zweitägigen Veranstaltungen den aktuellen Stand ihrer Dissertationsprojekte. Dieses sehr interaktive Format befähigt die Doktoranden, ihre Forschungsmethoden zu verbessern und mit anderen Forschern in ähnlichen Forschungsgebieten in Kontakt zu treten. Aufgrund der positiven Resonanz der Teilnehmer wird das Kolloquium im März 2012 in Nürnberg fortgesetzt.

KARL-KOLLE-PREIS für Strategisches Management

Seit 2009 zeichnet die KARL-KOLLE-Stiftung Master- und Diplomarbeiten im Bereich des strategischen Managements an der HHL aus. Die mit 1.000 Euro dotierte Auszeichnung fördert HHL-Studenten, die eine herausragende Abschlussarbeit auf dem Gebiet des strategischen Managements geschrieben haben und sich nicht nur durch Engagement innerhalb der Hochschule, sondern auch in ihrem sozialen Umfeld auszeichnen.

Die ausgezeichnete Abschlussarbeit beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen den Aufgaben und Rollen eines Vorstandsvorsitzenden sowie dem dafür von ihm benötigten Wissen und den darauf bezogenen Implikationen für den Unternehmenserfolg innerhalb seiner Amtszeit. Wissenschaftlich werden diese Zusammenhänge innerhalb der sogenannten Lebenszyklus-Theorie des Managers („Leader Life Cycle Theory“) beschrieben.

In seiner Laudatio auf den Preisträger unterstrich Prof. Dr. Torsten Wulf, Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der Handelshochschule Leipzig (HHL): „Herr Frisch hat eine exzellente Arbeit zu einem hochaktuellen Thema vorgelegt und damit einen wichtigen Beitrag zur Upper-Echelons-Forschung geleistet. Herr Frisch geht bei seinen Ausführungen sehr systematisch vor, indem er ein erweitertes Modell auf Basis von organisationstheoretischer und sozialpsychologischer Forschung entwickelt und Hypothesen ableitet. Damit erweitert Herr Frisch die bestehende Forschung zur Lebenszyklus-Theorie von Managern.“

Weitere Kriterien der KARL-KOLLE-Stiftung für die Vergabe des Preises waren zudem Stefan Frischs hohes Verantwortungsbewusstsein und sein starkes analytisches Denkvermögen. Nicht zuletzt machte ihn sein soziales Engagement als Mitglied des HHL-Ehrenkodex-Komitees sowie seine Funktion als stellvertretender Vorsitzender der studentischen Initiative Business Students Without Borders zu einem würdigen Preisträger.



Gewinner des KARL-KOLLE-Preises Stefan Frisch mit Prof. Dr. Pinkwart und Prof. Dr. Wulf

Mitgliedschaften

Zur Sicherung des Austausches mit der wissenschaftlichen Gemeinschaft sind wir – namentlich Prof. Dr. Torsten Wulf und Dr. Stephan Stubner – darüber hinaus Mitglied in Organisationen wie

- dem Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (vhb), 
- der Academy of Management (AOM), 
- der European Academy of Management (EURAM), 
- der International Family Enterprise Research Association (IFERA), 
- dem Academic Network von Roland Berger Strategy Consultants, 
- der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. und 
- der Strategic Management Society (SMS), 

Durch Gutachtertätigkeiten sowie die aktive Teilnahme an Konferenzen und Tagungen tragen wir zur weiteren Positionierung des Lehrstuhls innerhalb der Forschungsgemeinschaft bei.



© Baloncici - Fotolia.com

Veröffentlichungen in 2011

Bücher

Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. 4. Auflage, Heidelberg: Springer, 2011

Beiträge in Herausgeberwerken

Wulf, Torsten/ Hoffmann, Christian/ Stubner, Stephan/ Mach, Andreas: "Family Equity" – Unternehmensbeteiligungen aus dem Privatvermögen, in: Mach, Andreas; Labbow, Harald (Hrsg.): Family Equity – Unternehmerfamilien, Investoren, Family Offices, Private Equity ..., Munich 2011, pp. 141-160 .

Beiträge in begutachteten Zeitschriften

- Wulf, Torsten/ Miksche, Jutta/ Roleder, Kati/ Stubner, Stephan: Performance over the CEO life cycle: the impact of structural power creation activities. in: Problems and Perspectives in Management, 9 Jg.(2011), S. 98-108.
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ Landau, Christian/ Gietl, Robert: Buyouts in Familienunternehmen – eine Herausforderung für Private Equity, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZFKE), in Veröffentlichung.
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ Blarr, W. Henning/ Brands, Christian: Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. in: Journal of Small Business & Entrepreneurship, in Veröffentlichung.
- Wulf, Torsten/ Krys, Christian/ Brands, Christian/ Meißner, Philip/ Stubner, Stephan: Ein Radar für die Strategieplanung. in: Harvard Business Manager 3/2011, S. 56-62.

Sonstige Veröffentlichungen

Wulf, Torsten/ Maul, Björn: Eine Branche hängt in der Zukunft, in: Zukunftsmanager, Ausgabe 3/2011, S. 8-11

Arbeitspapiere

- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip/ Brands, Christian/ Maul, Björn: Future Scenarios for the European Airline Industry, Januar 2011.
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ von Stietencron, Philipp: Führungskonzeption und Erfolg deutscher Familien- und Nichtfamilienunternehmen. März 2011.
- Wulf, Torsten/ Brands, Christian/ Günther, Kareen/ Meißner, Philip: Sachsenbank Branchenszenarien Mitteldeutschland – Zukunftsszenarien für die Mikroelektronik in Mitteldeutschland, April 2011.
- Wulf, Torsten/ / Brands, Christian/ Meißner, Philip: A Scenario-based Approach to Strategic Planning: Tool Description Framing Checklist, Juni 2011.
- Wulf, Torsten/ Brands, Christian/ Meißner, Philip: A Scenario-based Approach to Strategic Planning: Tool Description Impact-Uncertainty-Grid, Juli 2011.
- Wulf, Torsten / Brands, Christian/Günther, Kareen/ Meißner, Philip: Sachsenbank Branchenszenarien Mitteldeutschland – Zukunftsszenarien für die Fernwärme in den neuen Bundesländern, Dezember 2011..
- Wulf, Torsten / Meißner, Philip/ Brands, Christian/ Reineke, Björn: Der Markt für Unterhaltungselektronik in Deutschland – Szenarien als Basis für erfolgreiche Wachstumsstrategien, Dezember 2011.
- Hoffmann, Christian/ Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan: Family Management and Firm Performance, Dezember 2011.

Vorträge auf wissenschaftlichen Konferenzen

- Wulf, Torsten/ Miksche, Jutta/ Roleder, Kati/ Stubner, Stephan: Performance over the CEO life cycle – the impact of structural power creation activities. Annual Conference of the European Academy of Management. Tallin, Estland, 1. – 4. Juni 2011
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ Blarr, W. Henning / Brands, Christian: Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. Annual Conference of the European Academy of Management, Tallin, Estland, 1. – 4. Juni 2011

Vorträge auf wissenschaftlichen Konferenzen

- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip: Behavioral Decision Making in Family Businesses: The Influence of Biases on Decision Quality in Strategic Decisions. Annual Conference of the European Academy of Management, Tallin, Estland, 1. – 4. Juni 2011
- Wulf, Torsten/ Miksche, Jutta/ Roleder, Kati/ Stubner, Stephan: Performance over the CEO life cycle – the impact of structural power creation activities, 73. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Kaiserslautern, 16.-17. Juni 2011
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ Brands, Christian: Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance, Annual IFERA World Family Business Research Conference, Palermo, Italien, 28. Juni – 01. Juli 2011
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ von Stietencron, Philipp: Goal Orientation and Family Firm Performance, Annual IFERA World Family Business Research Conference, Palermo, Italien, 28. Juni – 01. Juli 2011
- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip/ Stubner, Stephan: Behavioral Decision Making in Family Businesses: The Influence of Biases on Decision Quality in Strategic Decisions, Annual IFERA World Family Business Research Conference, Palermo, Italien, 28. Juni – 01. Juli 2011
- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip/ Stubner, Stephan: Behavioral Consequences of Scenario Planning: Its Impact on Biases and Decision Quality, Annual Conference of the Academy of Management, San Antonio, USA, 12. – 16. August 2011
- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip/ Stubner, Stephan: Behavioral Decision Making in Family Businesses: The Influence of Biases on Decision Quality in Strategic Decisions, Annual Conference of the Academy of Management, San Antonio, USA, 12. – 16. August 2011
- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan/ v. Stietencron, Philipp: The Role of Goals in the Relation between Family Influence and Firm Performance, G-Forum Jahreskonferenz, St. Gallen, Schweiz, 02.-04. November 2011.
- Wulf, Torsten / Stubner, Stephan/ Hoffmann, Christian: Family Management and Firm Performance – The Role of Long-Term Orientation for Firm Performance, G-Forum Jahreskonferenz, St. Gallen, Schweiz, 02.-04. November 2011

Dissertationsprojekte

- Christian Brands: The Role of Strategic Planning in Family Business & Start-ups
- Kati Roleder: Top Management Team Diversity, Team Processes and their Effects on Organizational Performance.
- Christian Hoffmann: The Family-Management – Performance Relationship

Externe Doktoranden:

- Kareen Günther: The Impact of the Call of the CEO to the Chair of Board of Directors in Succession
- Andreas Hammer: Einfluss von Planungsintensität auf Managementhandeln am Beispiel der Szenarioplanung.
- Marc Kirchner: Geschäftsmodelle von Energieversorgungsunternehmen – eine Szenariobetrachtung.
- Alexandra Künzel: Wachstumsschwellen deutscher Familienunternehmen - Ansätze zur erfolgreichen Überwindung
- Jens-Uwe Meyer: Kreativität in Unternehmen.
- Philipp von Stietencron: Familieneinfluss, Zielorientierung und Performance von deutschen Familienunternehmen
- Thomas Wallraff: Relay Succession in Familienunternehmen.

Abgeschlossene Dissertationsprojekte:

- Jutta Miksche: The Impact of Dynamic CEO Power Creation on Firm Performance
- W. Henning Blarr: The Strategy-Performance Linkage and Ambidexterity Orientation in Small- to Medium-sized Enterprises
- Philip Meißner: The Impact of Scenario Planning on the Strategic Decision Making Process: A Cognitive Analysis
- Corinna Lindow: A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance

Betreute Diplom- und Masterarbeiten

- Future Scenarios for the European Regenerative Medicine Industry
- Scenario Planning for the German Retail Industry
- Future scenarios for the global copper industry
- Scenario Planning for the German Agricultural Sector
- Scenario Planning for the German Bundesliga
- Supply Side Business Models in the E-Commerce Fashion Industry
- Career paths of German CEOs
- Strategic Planning in Family Firms
- Effects of Top Management Team Heterogeneity on International Diversification of Large Firms
- Behavioral Aspects in the Upper Echelons Theory
- The impact of a CEO's task knowledge on the leader life cycle
- Effects of top management team heterogeneity on firm performance on large companies
- The effect of gender diversity on board tasks and processes – Development of a research model
- International strategies alliances: decision, structure and governance
- Seedfinancing in Germany
- Managerial Power – a theoretical and empirical research overview
- Dawning of a new era – Prospects of Photovoltaic on reaching grid parity and beyond
- Management by Projects in a German Steel Fabricator in the Renewable Energy Sector
- The Art of Appreciative Inquiry: The Case for a New Approach to Organizational Development, Change and Transformation

CENTER FOR SCENARIO PLANNING

Am 1. März 2009 haben wir mit Unterstützung und Förderung von Roland Berger Strategy Consultants das HHL-Center for Scenario Planning als neues Forschungszentrum am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation gegründet. Akademische Direktoren des Centers sind Prof. Dr. Torsten Wulf und Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Chairman von Roland Berger Strategy Consultants. Dr. Philip Meißner und Christian Brands sind als wissenschaftliche Mitarbeiter am Center tätig.



© mao-in-photo - Fotolia.com

Inhaltliche Fokussierung

Nachdem wir im Jahr 2009 zunächst den Aufbau der Infrastruktur des Centers for Scenario Planning vorangetrieben haben und im Jahr 2010 die Grundlage für die inhaltliche Arbeit des Centers legen konnten, fokussierte sich unsere Tätigkeit in diesem Jahr auf den weiteren Ausbau des Netzwerks und der Reputation des Centers.

So war ein wesentlicher Fokus der Arbeit des Centers der Ausbau unserer Forschungstätigkeit und unseres Netzwerks in Wissenschaft und Praxis. Mit verschiedenen Veröffentlichungen und zahlreichen Beiträgen und Workshops auf internationalen Konferenzen konnten wir im vergangenen Jahr die Sichtbarkeit des Centers deutlich steigern. Darüber hinaus haben wir in Zusammenarbeit mit Roland Berger Strategy Consultants und der Sachsenbank zwei Szenariostudien für die deutsche Consumer Electronics und den Fernwärmesektor in Mitteldeutschland erstellt.

Ein weiterer wichtiger Teil unserer Arbeit am Center besteht in der kontinuierlichen Ergänzung und Weiterentwicklung unserer umfassenden Szenariobibliothek. In dieser sammeln und analysieren wir ständig neue Szenariostudien, die weltweit veröffentlicht werden. Bis jetzt beinhaltet die Bibliothek fast 400 aktuelle Studien auf Makro- (global), Meso- (regional, Sektor bezogen) und Mikro- (Unternehmen) Ebene. Diese dienen als Grundlage für die Entwicklung eigener Szenarien, für Vorlesungen und weitere Forschungsaktivitäten. Darüber hinaus haben Partner des Centers Zugriff auf die Datenbank.

Ein weiteres wichtiges Angebot des Centers ist eine Szenario-Toolbox. Sie fasst existierende und neu entwickelte Analyseinstrumente aus den Bereichen Szenario- und Langfristplanung zusammen und gibt Empfehlungen für deren Einsatzgebiete. Die jeweiligen Tools werden im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit in verschiedenen Gebieten gegliedert. Auch die Toolbox wird in unseren Forschungs- und Lehraktivitäten sowie als Service für unsere Partner verwendet.

Schließlich erstellen wir einen regelmäßigen Newsletter der interessante Szenarien vorstellt und über die neuesten Entwicklungen im Center und im Bereich Szenarioplanung informiert. Wenn Sie diesen Newsletter erhalten möchten, können Sie sich auf unserer Website unter <http://www.scenariomanagement.de/newsletter-registration/> registrieren.



© Christopher Dodge - Fotolia.com

Forschung

Das Ziel der Forschung des Centers for Scenario Planning besteht zum einen darin, die traditionelle Szenarioplanung konzeptionell weiterzuentwickeln und auf die heutigen Bedürfnisse der strategischen Planung in Unternehmen auszurichten. Darüber hinaus wollen wir die verhaltens- und entscheidungstheoretischen Grundlagen der Szenarioplanung näher erforschen und nicht zuletzt mit eigenen Szenarien die Managementpraxis in Unternehmen unterstützen. Diese Ziele spiegeln sich in den drei Themenschwerpunkten der Forschung am Center for Scenario Planning wider.

- **Entwicklung eines integrierten Ansatzes der szenario-basierten strategischen Planung:**

Ein wichtiges Forschungsfeld des Centers for Scenario Planning liegt in der Entwicklung eines szenariobasierten Ansatzes der strategischen Planung. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Ansatzes ist die Durchführung des sogenannten 360° Stakeholder Feedback. Im März konnten wir diese Methode in dem Artikel „Ein Radar für die Strategieplanung“ im Harvard Business Manager vorstellen. Basierend auf einer konkreten Beschreibung des dreistufigen Prozesses des 360° Stakeholder Feedbacks zeigt der Artikel die Anwendung und Ergebnisse des Ansatzes anhand von zwei Unternehmensbeispielen.

Um alle Prozessschritte des Ansatzes näher zu beschreiben, haben wir im letzten Jahr eine Arbeitspapierreihe gestartet, in der jeder Prozessschritt um eine detaillierte Toolbeschreibung ergänzt wird. Hier konnten wir in diesem Jahr die bestehenden Beschreibungen um die Framing Checklist und das Impact/Uncertainty Grid ergänzen.

Darüber hinaus haben wir in diesem Jahr die Arbeit an einem Buch zum Thema Szenarioplanung begonnen, welches Anfang 2012 veröffentlicht werden soll. Das Buch fasst unseren Ansatz und weitere praxisorientierte Themen rund um Szenarien zusammen.

- **Szenarien und ihr Einfluss auf das Entscheidungsverhalten in Unternehmen:**

Ein zweites Hauptforschungsgebiet des Centers beschäftigt sich mit dem Einfluss von Szenarioplanung auf Managemententscheidungen in Unternehmen. Hier haben wir im Rahmen eines verhaltenswissenschaftlichen Forschungsprojekts die Wirkung von Szenarioplanung auf kognitive Entscheidungsverzerrungen und Entscheidungsqualität untersucht. Empirische Ergebnisse zeigen, dass Szenarioplanung zu einer höheren Entscheidungsqualität führt als andere Methoden der strategischen Planung. Diese Forschung ist in der Forschungsgemeinschaft sehr positiv aufgenommen worden. Unsere Forschungsergebnisse haben wir auf zahlreichen Konferenzen präsentiert, unter anderem bei der Academy of Management (AOM) und der European Academy of Management Konferenz (EURAM). So konnten wir das Center insbesondere in der wissenschaftlichen Gemeinschaft positionieren und eine akademische Reputation schaffen, auf deren Basis die Weiterentwicklung des Themengebietes durch Kooperationen gewährleistet werden kann. Wichtige Kontakte wurden insbesondere zu Forschern wie Max Bazerman (Harvard), Edward Zajac (Kellogg), Sheen Levine (MIT), Gerard Hodgkinson (Leeds) und Rafael Ramirez (Oxford) aufgebaut werden.

- **Szenario-Entwicklung:**

Das dritte Forschungsgebiet des Centers beschäftigt sich mit der Entwicklung von eigenen Szenariostudien für verschiedene Unternehmen und Branchen. Diese Studien sollen Entscheidern helfen, in einer durch Komplexität, Unsicherheit und Volatilität geprägten Welt besser für die Zukunft zu planen. 2011 haben wir in Zusammenarbeit mit Roland Berger Strategy Consultants und der Sachsen Bank zwei Studien für die deutsche Consumer Electronics und den Fernwärmesektor in Mitteldeutschland erstellt. Diese Studien sind auf Anfrage direkt beim Center erhältlich. Weitere Studien zum Einzelhandelssektor und der Printmedienindustrie sind in Vorbereitung.

Szenarien für die Deutsche Consumer Electronics Industrie

Im deutschen Markt für Unterhaltungselektronik gibt es verschiedene Unsicherheitsfaktoren, die alle Marktteilnehmer in gleichem Umfang treffen: Die Wachstumsraten werden volatil, das Verhalten der Konsumenten unberechenbarer und die Anforderungen an Marktteilnehmer komplexer. Zu den Herausforderungen an die Unterhaltungselektronik zählen u.a. mögliche Veränderungen im Kaufverhalten der Kunden, Unsicherheiten hinsichtlich der Akzeptanz von Innovationen sowie eine mögliche radikale Veränderung der bestehenden Wertschöpfungskette. Diese Beispiele an zukünftigen Einflussfaktoren verdeutlichen die Notwendigkeit für eine flexible strategische Planung der einzelnen Marktteilnehmer. Basierend auf diesen Einflussfaktoren haben wir in enger Zusammenarbeit mit Dr. Björn Reineke, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, in unserer Studie vier Zukunftsszenarien für die Industrie im Jahr 2016 entwickelt:

- **Handel 2.0** beschreibt eine Zukunft, in der drei Hersteller den Massenmarkt für Unterhaltungselektronik dominieren und der traditionelle Handel zunehmend unter Druck gerät. Konsumenten investieren proportional viel Geld in Elektronikprodukte und sind sehr qualitätsorientiert. Der Eintritt in den Handel durch die Hersteller in Form von Flagship Stores hat die Verhandlungsmacht innerhalb des Marktes stark verändert. Zielgruppenorientierte Handelsplattformen haben dazu geführt, dass die Hersteller von Unterhaltungselektronik den Markt dominieren und sowohl traditionelle als auch Online-Händler das Nachsehen haben.
- **Schlussverkauf** zeichnet sich durch einen harten Preiskampf im Einzelhandel als auch bei den Herstellern aus. Eine negative Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat dazu geführt, dass der Einzelhandel von Discountern und preisgünstigen Online-Händlern dominiert wird. Deutsche Hersteller von Unterhaltungselektronik sind vom Markt verschwunden, da Kunden die angestrebten Differenzierungsstrategien nicht angenommen haben und rein auf den Preis achten. Handel und Hersteller haben keinen Weg gefunden, der Preisspirale entgegen zu wirken. Ein Ende der Konsolidierungswelle ist nicht abzusehen.

- **“Service ist geil”** ist ein Szenario, in dem differenzierte Hersteller und Händler den Markt für Unterhaltungselektronik dominieren. Die Hersteller haben es nicht geschafft, die Marktmacht der traditionellen Händler zu brechen. Im Gegenteil, die Konsolidierung auf Herstellerseite hat zu einer erhöhten Verhandlungsmacht der Händler geführt. Kunden investieren aufgrund starker wirtschaftlicher Rahmenbedingungen stark in Unterhaltungselektronik und verlangen ein hohes Maß an Service und Beratung. Dieser Nachfrage können nur Fachhändler entgegenkommen. Service ist der neue Geiz der Kunden, welcher von fokussierten Inhalte-Anbietern und Herstellern befriedigt wird.
- **App Store** beschreibt eine Zukunftswelt, in der Inhalte den Markt für Unterhaltungselektronik beherrschen. Aufgrund der angespannten Wirtschaftslage nutzen Kunden sehr stark Vergleichsplattformen, wenn es um den Kauf von Hardware geht. Dies setzt den traditionellen Einzelhandel als auch die großen Handelsmarken unter Druck. Online-Händler und Inhalte-Anbieter profitieren von diesem veränderten Kundenverhalten. Kunden sind bereit, für gute Inhalte Geld auszugeben. Elektronikgeräte hingegen sind zu einer billigen Massenware geworden. Auf diese Entwicklung haben die Hersteller von Unterhaltungselektronik keine Antwort gefunden.

Aus den Szenarien ergeben sich zentrale Handlungsempfehlungen für europäische deutsche Unternehmen der Unterhaltungselektronikbranche, die wir in einem Arbeitspapier zusammengefasst haben, das am Center for Scenario Planning erhältlich ist.

Die im letzten Jahr veröffentlichte Szenariostudie für die Europäische Airline Industrie, die wir zusammen mit Björn Maul entwickelt haben, wurde darüber hinaus in der Oktoberausgabe des FAZ-Zukunftsmanagers veröffentlicht.



Lehre

Das in den Forschungsprojekten des Zentrums gewonnene Wissen fließt direkt in die Vorlesungen unseres Lehrstuhls in den M.Sc.-, MBA- und Doktorandenprogrammen der HHL ein. Die Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten der Szenarioplanung in Unternehmen haben wir unter anderem in die Kurse „Business Strategy“, „Strategies for Growth“ und „Corporate Strategy“ integriert. Darüber hinaus vermitteln wir den Ansatz auch im Rahmen von Executive Education Seminaren von HHL Executive an Führungskräfte großer und mittelständischer Unternehmen. Diese direkte Verbindung zwischen den Aktivitäten des Centers und der akademischen Lehre garantiert einen kontinuierlichen und zeitnahen Austausch zwischen Forschung und Lehre.



© Photoroller - Fotolia.com

Projekte

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Roland Berger Strategy Consultants wird im kommenden Jahr neben Forschung und Lehre vor allem die Anwendung von Szenarioplanung im Rahmen von Beratungsprojekten im Mittelpunkt stehen. Dabei wird interessierten Unternehmen ein Projektteam zur Verfügung stehen, welches den Prozess der szenario-basierten strategischen Planung von der Analysephase über die Entwicklung von Branchen- und Unternehmensszenarien bis hin zur Strategieentwicklung und anschließenden Implementierung begleiten wird. Die Erfahrungen aus diesen Projekten werden in die Weiterentwicklung der Tools und Methoden im akademischen Rahmen einfließen.

Netzwerk



Das Center unterstützt neben den bereits genannten Bereichen ebenfalls den akademischen und praxisorientierten Netzwerkgedanken. Zu diesem Zweck steht das Center mit verschiedenen Institutionen, wie Think Tanks und akademischen Einrichtungen, in Kontakt, um auch die öffentliche Debatte zum Thema szenario-basierte Planung anzuregen und einen kontinuierlichen Wissensaustausch zu gewährleisten. Ebenso verfügt das Center über eine Experten-datenbank, die kontinuierlich ausgebaut wird, um bei Projekteinsätzen schnellstmöglich industrie- und branchenspezifische Expertise verfügbar zu haben.

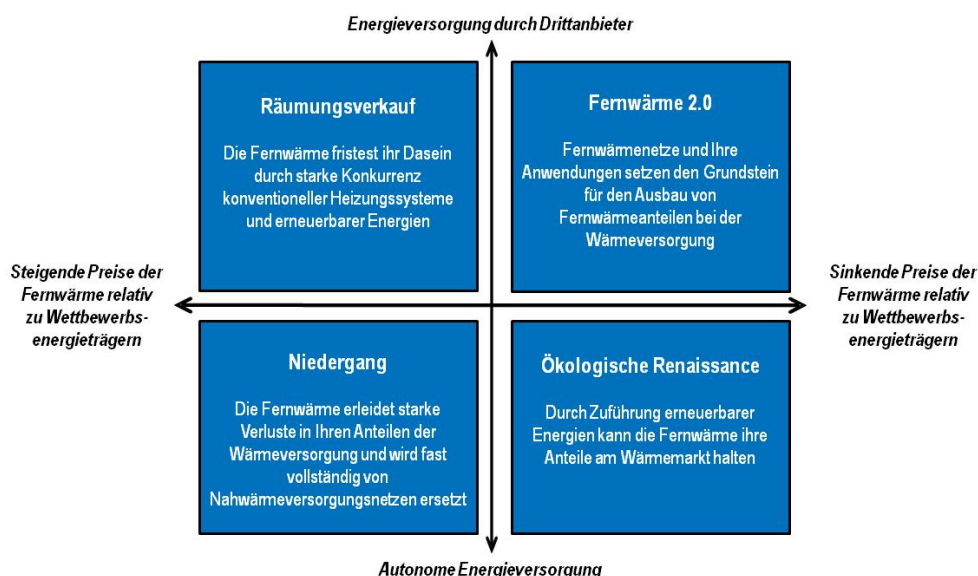
PROJEKTE

In verschiedenen Projekten mit Unternehmen und öffentlichen Institutionen engagieren wir uns für den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Sachsen Bank, Leipzig Sachsen≡Bank

Branchenszenarien für Mitteldeutschland

Das Center for Scenario Planning erarbeitet seit September 2010 zusammen mit der Sachsen Bank die Sachsen Bank Branchenszenarien Mitteldeutschland. Eine erste Szenariostudie beschäftigt sich mit der Entwicklung der mitteldeutschen Mikroelektronik-Industrie bis 2016. Die Szenariostudie, welche im März 2011 veröffentlicht wurde, ist Teil der Kooperation zwischen der Sachsen Bank und dem Center for Scenario Planning am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation. Schwerpunkt der periodisch erscheinenden Szenariostudien für Kernindustrien in Mitteldeutschland ist es, Unternehmen Handlungsempfehlungen für die Entscheidung und Umsetzung von strategischen Maßnahmen an die Hand zu geben. Im Laufe des Jahres wurde eine zweite Studie für die Fernwärme-Branche in den neuen Bundesländern erstellt. Die Fernwärme-Branche in den neuen Bundesländern ist aktuell durch eine starke Volatilität und eine Vielzahl von Unsicherheitsfaktoren gekennzeichnet. Basierend auf regionalen und globalen Herausforderungen haben wir vier Zukunftsszenarien für die Fernwärme in den neuen Bundesländern im Jahr 2016 entwickelt:



Projekt in Kooperation mit Stern Stewart & Co. GmbH

In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. GmbH haben wir Lösungsansätze zu möglichen Markteintrittsstrategien für einen fiktiven Online-Supermarkt erarbeitet. Während der Zusammenarbeit haben wir unter anderem die aktuelle Marktsituation im Online-Handel, Wachstumschancen und potentielle Herausforderungen für einen Online-Supermarkt analysiert. Dieses Projekt war Bestandteil des Seminars „Problem Solving and Communication“ im Rahmen des M.Sc. in Management-Programms. Am 9. November 2011 präsentierten unsere Studierenden ihre erarbeiteten Ergebnisse im Rahmen einer Pitch-Präsentation vor Dr. Maximilian Koch (Partner), Dr. Henning Blarr (Associate) und Martin Wilhelm (Consultant) von Stern Stewart & Co. GmbH. Im Anschluss konnten unsere Studenten einer beispielhaften Pitch-Präsentation von Stern Stewart & Co. GmbH erleben. Die Veranstaltung fand einen entspannten Ausklang bei einem Bier-Seminar im Ratskeller der Stadt Leipzig.

„Im Rahmen der PaC-Veranstaltung stellte Stern Stewart & Co. die abschließend zu bearbeitende Projektaufgabe. Diese befasste sich mit dem Markteintritt in das Online-Geschäft für eine fiktive Supermarkt-Kette und die Entwicklung der entsprechenden Eintrittsstrategie. Als Team machten wir uns die während der Veranstaltung gesammelten Erkenntnisse zu Nutze, um die Problemstellung zu definieren und zu strukturieren sowie anschließend Lösungen abzuleiten. Abschließend galt es, Stern Stewart & Co. die erarbeitete Strategie im Rahmen einer fiktiven Pitch-Präsentation vorzustellen.

Dieses Projekt bietet schon während des Studiums an der HHL die Möglichkeit, die in der Theorie kennengelernten Modelle auf einen praktischen Fall anzuwenden. Die Präsentation vor dem Auftraggeber ebenso wie die Beurteilung durch diesen bilden den Höhepunkt eines spannenden Projektes. Auch in den nachfolgenden Projekten erwiesen sich die auf diese Weise erprobten Methoden als nützlich, um komplexe Problemstellungen effizient und strukturiert zu lösen.“

Malte Hast, Tony Schwarz (M.Sc. 6)



Anfang 2010 haben wir mit tatkräftiger Unterstützung unserer Studierenden den HHL Energy Club ins Leben gerufen. Ziel des Clubs ist es, HHL Studenten mit energierelevanten Themen sowie Vertretern aus der Branche in Verbindung zu bringen. Die Initiative ist offen für alle HHL Studenten und Alumni. Zu den in 2011 durchgeführten Aktivitäten zählt wesentlich die Durchführung der 1. HHL Energiekonferenz, welche unter der Schirmherrschaft von Dr. Rainer Brüderle vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie organisiert wurde. Die Konferenz fand vom 14.-15. April 2011 in Leipzig zum Thema „E-Mobility: Implikationen für Geschäftsmodelle und Infrastruktur“ statt.

Neben verschiedenen Fachvorträgen zum Thema „E-Mobility“ von Jens Lorkowski (Roland Berger Strategy Consultants GmbH), Robert Schaetzke (Siemens Deutschland), Claus Fest (RWE Effizienz GmbH), Cathleen Klötzing (Modellregion Elektromobilität Sachsen) sowie Florian Hacker (Öko-Institut e.V.) haben ca. 60 Studenten aus ganz Deutschland an einem Fallstudienwettbewerb teilgenommen. Gewonnen hat den Fallstudienwettbewerb das studentische Team von der BiTS Iserlohn bestehend aus Ban Hofmann, Fabian Mücke, Gina Rademacher und Eugenia Ekhardt. Abgerundet wurde die Veranstaltung durch ein gemeinsames Dinner und eine Abendveranstaltung in der Moritzbastei Leipzig.



Bedanken möchten wir uns bei den studentischen Organisatoren der 1. HHL Energiekonferenz, Jonathan Cordero, Denis Ranke, Lukas Janssen, Benjamin Müller, Christina Beyer, Dominik Kanbach, Max Dolata, Viktoria Berger, Christina Dolabella, Katharina Nicolay und Maximilian von Cossel sowie den Sponsoren Capgemini Consulting, CTG Corporate Transformation Group und Weidinger Richtscheid.

Für den 12.-13. April 2012 plant der Club die 2. HHL Energiekonferenz und Fallstudienwettbewerb zum Thema „Smart Cities – Geschäftsmodelle in einer energieeffizienten Stadt“. (<http://energyclub.hhl-students.de/>)

Offenes Businessplanseminar

Zweimal haben wir im Rahmen der Lehre in 2011 das erfolgreiche **“Offene Businessplan Seminar”** der HHL durchgeführt. Unter der Leitung von Dr. Stephan Stubner ist ein Businessplan Seminar seit mehr als neun Jahren fester Bestandteil der Entrepreneurship-Ausbildung an der HHL. Seit 2009 bieten wir das Seminar auch regionalen Gründern und Forschern an und ermöglichen ihnen, gemeinsam mit Studenten-Teams der HHL an ihren eigenen Businessplänen zu arbeiten und eine Investorenpräsentation zu erstellen.

16 verschiedene Gründungsvorhaben wurden in diesem Rahmen in 2011 betreut, darunter auch fünf Vorhaben von Forschern/ Gründern aus dem Helmholtz-Zentrum Leipzig (UFZ), dem TRM-Institut der Universität Leipzig, dem Ernährungswissenschaftlichen Institut der Universität Leipzig sowie zwei weiteren IT-orientierten Projektpartnern aus der Region.

Die Ergebnisse wurden vor einer Jury präsentiert, in der erfahrene Gründer und Investoren mitwirken und die so allen Teilnehmer ein wertvolles Feedback zu Erfolgsaussichten und Optimierungsansätzen geben kann. Gemeinsam mit Jochen Klüppel, Partner bei dem Frühphaseninvestor Grazia Equity, konnten wir dieses Seminar einmal als „Grazia Equity Businessplan Competition“ durchführen. Zudem haben uns Urs Cete, Managing Director von BDMI, Ulrich Sternitzke und Sören Schuster vom regionalen Technologie-Gründerfonds Sachsen und den Sparkassen-Beteiligungen sowie die Unternehmerin Rahel Cete als Teilnehmer der Jury unterstützt. Weitere Förderung haben wir von der Leipziger Initiative smile.medibiz und der IHK zu Leipzig erhalten. Die positive Resonanz für das Businessplan Seminar zeigt sich auch darin, dass wir erneut Uwe Albrecht, Bürgermeister für Wirtschaft in Leipzig als Schirmherr für die Veranstaltung gewinnen konnten.

SERVICE (für die HHL und wissenschaftliche Institutionen)

Neben unseren Aktivitäten in der akademischen Lehre, in der Forschung, am Center for Scenario Planning und in diversen Projekten haben wir als Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation in 2011 auch zahlreiche Beiträge zur Weiterentwicklung der HHL geleistet. So engagierte sich Prof. Dr. Torsten Wulf in Gesprächen mit potenziellen Sponsoren für die HHL.

Dr. Stephan Stubner unterstützte die HHL beim Aufbau von regionalen und überregionalen Unternehmenskontakten. Darüber hinaus haben wir auch in 2011 die erfolgreiche Entwicklung von HHL Executive durch die Gestaltung und Durchführung zahlreicher Seminarprogramme, z.B. für die DOUGLAS-Gruppe, die Deutsche Telekom, das Translational Center for Regenerative Medicine und Immobilienscout unterstützt. Prof. Dr. Torsten Wulf und Dr. Stephan Stubner waren zudem als akademische Direktoren in diesen Programmen tätig.

Herausheben möchten wir an dieser Stelle jedoch zwei Aktivitätsbereiche des Lehrstuhls, die von besonderer Bedeutung für die Entwicklung der HHL sind. Diese beiden Bereiche sind die akademische Leitung der MBA-Programme der HHL sowie die akademische Leitung des Programms International Entrepreneurship.



Prof. Dr. Torsten Wulf bei einem Seminar der DOUGLAS Holding Academy

Akademische Leitung der MBA-Programme der HHL

Prof. Dr. Torsten Wulf ist als akademischer Direktor der MBA-Programme für alle mit dem Lehrprogramm zusammenhängenden Aufgaben zuständig. Er wird unterstützt durch Petra Spanka als Administrative Direktorin sowie durch Margarita Setska als Student Recruitment Officer für das Vollzeit-MBA-Programm. In 2011 haben wir mit diesem Kernteam und der Unterstützung zahlreicher anderer Abteilungen der HHL die MBA-Programme in vielen Bereichen weiterentwickelt.

Vom Lehrstuhl unterrichtete Kurse

Neben dem Programmmanagement haben wir in 2011 auch verschiedene Lehrveranstaltungen in den MBA-Programmen der HHL unterrichtet. So begleitete Prof. Dr. Torsten Wulf den Global Immersion Trip nach Boston im Part-time-MBA-Programm. Dr. Stephan Stubner unterrichtete die Kurse Problem Solving and Communication sowie Entrepreneurship im Vollzeit-MBA-Programm.

TOP 40 Ranking in AméricaEconomía

Im Mai 2011 konnten wir uns über einen deutlichen Sprung im führenden Wirtschaftsmagazin Südamerikas, América Economía, freuen. Das Vollzeit MBA-Programm legte zehn Plätze innerhalb eines Jahres zu und findet sich nun auf dem 33. Rang wieder. Der Rektor der HHL, Prof. Andreas Pinkwart, kommentierte die Auszeichnung wie folgt: *„Das bemerkenswerte Abschneiden der HHL innerhalb des aktuellen AméricaEconomía-Rankings beweist erneut, dass die HHL auch im internationalen Wettbewerb der Managementausbildung mithalten kann. Die HHL hat damit gute Chancen, aus der deutschen in die europäische Spitzengruppe vorzudringen. Dies ist unser Ziel für die nächsten Jahre. Gewürdigt wird mit diesem Ranking-Ergebnis besonders auch die exzellente qualitätsvolle Ausbildung, die zukünftige Manager an der HHL erhalten.“*

Global Immersion Trip 2011

Nach dem erfolgreichen „Global Immersion Seminar“ 2010 nach Boston hat die diesjährige Part-Time MBA Klasse ebenfalls Boston für ihr einwöchiges Seminar gewählt. Vom 19.-24. September 2011 sind 29 Studierende der P6 nach Boston gereist und haben dort Vorlesungen zum Thema Entrepreneurship und Innovationsmanagement am Massachusetts Institute of Technology (MIT), Boston University, Boston College, Harvard Business School sowie der Fletcher School – Tufts University besucht. Nach jeder Vorlesung hatten die Studenten die Möglichkeit, Bostons herausragende Rolle als globales Innovations- und Venture-Capital Cluster durch Besuche bei den Start-Ups Akiban Inc., Novophage Inc. und dem Cambridge Innovation Center zu erleben. Von den zielgerichteten Anstrengungen der Stadt Boston, ihre Rolle als Innovationscluster weiter auszubauen, konnten sich die Studenten bei einem Besuch der Boston Redevelopment Authority überzeugen. Darüber hinaus haben die Studenten das Human Genome Project am Broad Institut sowie eine Gastvorlesung zum Thema Innovationsmanagement am MIT idea lab besucht. Abgerundet wurde das Seminar durch ein gemeinsames Abendessen in der Anthem's Kitchen & Bar.



Teilnehmer des Global Immersion Trip 2011

Akademische Leitung des Programms International Entrepreneurship

Entrepreneurship hat eine lange Tradition an der HHL und seit dem ersten Abschlussjahrgang wurden über 130 Unternehmen durch HHL-Absolventen gegründet, die zusammen weit mehr als 2.500 Arbeitsplätze geschaffen haben. Zudem gibt es gut 20 Familienunternehmen, bei denen ein HHL-Absolvent inzwischen eine Führungsrolle übernommen hat.

Die Ausbildungs- und Coachingaktivitäten im Bereich Unternehmertum sind an der HHL bis zum Jahr 2011 primär im Programm International Entrepreneurship gebündelt, das der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation mit Dr. Stephan Stubner als Akademischem Direktor betreut. Das Programm International Entrepreneurship bietet ein eigenständiges Wahlpflichtfach im M.Sc.-Programm an sowie zusätzlich Pflicht- und Wahlkurse in allen anderen Studienprogrammen der HHL. Damit wird allen Studenten die Möglichkeit geboten, sich bereits während des Studiums inhaltlich und thematisch mit Gründungsvorhaben zu befassen, aber auch die notwendigen Methoden und Tools zu erlernen, die man als Unternehmer oder unternehmerisch denkender Manager benötigt.

Eine besondere Anerkennung hat das Programm International Entrepreneurship im Jahr 2011 durch die Financial Times, international Edition erfahren. In ihrem Ranking der besten Master in Management-Programme, wurde die HHL für den Bereich „Entrepreneurship“ weltweit auf Platz 1 gerankt. Diese herausragende und öffentlichkeitswirksame Ehrung bestätigt, dass die HHL sich auch international als Entrepreneurship-orientierte Universität positionieren konnte.

Insgesamt haben wir im Jahr 2011 folgende Kurse angeboten:

- Introduction to Entrepreneurship (MBA, M.Sc.)
- Entrepreneurship & Business Development (MBA)
- Innovation Management (MBA, M.Sc.)
- Legal Aspects of Entrepreneurship (M.Sc.)
- Entrepreneurial Finance & Marketing (M.Sc.)
- Family Business Management (M.Sc.)
- Seminar Business Plan Development (Diplom, MBA, M.Sc.)

Gastdozenten

Traditionell binden wir im Entrepreneurship-Programm zahlreiche Gastdozenten und Gastredner ein. So stellen wir sicher, dass jeweils ausgewiesene Experten auf ihrem Gebiet das Wissen an die Studenten vermitteln. Zudem tragen die Gastredner dazu bei, dass unsere Studenten einen besseren Einblick in die tatsächlichen Herausforderungen in jungen Unternehmen gewinnen, und auch mit „Vorbildern“ unter den Gründern diskutieren können. Zu den Gastdozenten zählten im akademischen Jahr 2011 :



Dr. Carolin Bock

Assistant Professor
Technische Universität München
KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Kurs: Entrepreneurial Finance



Thorsten Bauer

Partner
MOHR BAUER & PARTNER

Kurs: Legal Aspects of Entrepreneurship



Prof. Dr. Cristina Chaminade

Center for Innovation, Research and Competence
in the Learning Economy @ Lund University

Kurs: Innovation Management

**Rolf Schrömgens**

Gründer und Geschäftsführer
trivago GmbH

Kurs: Entrepreneurial Marketing

Gastredner

Zu den Gastrednern, vor allem im Entrepreneurship Kurs, zählten im Akademischen Jahr 2011:

- **Christian Buchenau**, Managing Partner Paua Ventures
- **Urs Cete**, Managing Director BDMI
- **James Downs**, Business Development Manager, TRM Institute
- **Jochen Klüppel**, Partner Venture Capital
- **Jochen Maaß**, Managing Partner, Hanse Ventures

Coaching

Neben der Ausbildung engagieren wir uns verstärkt im Coaching von Gründern aus dem Kreis der HHL. Tatkräftig unterstützt werden wir dabei von HHL-Unternehmern, die sich als Mentoren für gründungswillige Studenten zur Verfügung gestellt haben. Im Rahmen der Coaching-Aktivitäten helfen wir interessierten Studenten und Absolventen dabei, ihre Geschäftsidee zu prüfen und auch die eigene Eignung für eine Gründung besser zu verstehen. Wenn die Entscheidung für die Gründung gefallen ist, begleiten wir die Vorhaben weiter und stehen aktiv und als externe Berater zur Seite. Insgesamt konnten wir in 2011 ca. **zwanzig Gründerteams** auf diese Weise unterstützen.

Networking

Um unser Angebot im Bereich der Netzwerke auszubauen, haben wir zudem unsere Aktivitäten zum Ausbau von Kontakten in der Region weiter intensiviert. So wurden erneut neue Rechtsanwälte, Notare und Steuerberater in unser Netzwerk eingebunden, die Gründern bei der Umsetzung des Vorhabens und bei der Prüfung von rechtlichen Aspekten helfen können. Darüber hinaus haben wir unsere Kontakte zu wichtigen Forschungsinstitutionen in der Region vertieft, um langfristig Gründungs Kooperationen zwischen Forschern und HHL-Absolventen zu ermöglichen. Zu den Netzwerkangeboten zählen zudem verschiedene Maßnahmen zur Vernetzung innerhalb und außerhalb der HHL, die auch zu einer Erhöhung der Bekanntheit unseres Programms beitragen.

Für Absolventen der HHL, die bereits gegründet haben oder aber in verantwortlicher Position in z.B. Familienunternehmen tätig sind, werden wir auch im Jahr 2012 wieder den „**HHL-Unternehmerstammtisch**“ veranstalten. Ziel dieser Veranstaltung ist es, für HHL-Unternehmer ein regelmäßig stattfindendes Forum zu bieten, bei dem sie sich untereinander austauschen können. Der Stammtisch findet mehrmals im Jahr an wechselnden Orten in Deutschland statt und verbindet Kurzvorträge zu inhaltlichen Themen (z.B. PR, Mitarbeiterbeteiligung) mit Diskussionen und Erfahrungstransfer. Die Reaktionen aus dem Kreis der Teilnehmer sind weiterhin sehr positiv und die Anmeldungen für die Folgeveranstaltungen erfahren ein erfreuliches Wachstum.

Ein weiterer Baustein zum Auf- und Ausbau ist die zweimal im Jahr erfolgreich stattfindende „**Startup Career Fair**“. Hier haben sich in 2011 jeweils bis zu sechs Startup-Unternehmen von HHL-Absolventen aktuellen Studenten vorgestellt und mit ihnen über Chancen und Herausforderung der Gründung diskutiert. Ziel dieser Veranstaltung ist auf der einen Seite den Startup-Unternehmern zu ermöglichen, qualifizierten Nachwuchs für das eigene Unternehmen anzusprechen. Durch die Verankerung im Rahmen eines Startup-BBQ ergibt sich zudem für Studenten die Möglichkeit, auch tiefer gehende Gespräche mit Unternehmern aufzubauen und durch die eigene Interaktion ihre Startup-Neigung zu ergründen. Ein Resultat dieser Veranstaltung liegt darin, dass sich in 2011 fast ein Viertel aller Studenten für ein Praktikum in einem Startup entschieden hat, ein weiterer Indikator für die hohe Entrepreneurship-Neigung von HHL-Studenten.

Das Program International Entrepreneurship hat in 2011 den unternehmerischen Geist von HHL Studenten auch durch die Unterstützung des nationalen Entrepreneurship **Fallstudienwettbewerbs PriME EXIST Cup** gefördert. Hier wurde allen Studenten ermöglicht, an den Campus-Cup Ausscheidungen teilzunehmen. Mehrere Teams konnten sich hierdurch für die Teilnahme an den weiterführenden Master-Cups qualifizieren, welche auf regionaler Ebene mehrere Hochschulen einbinden. Zwei HHL Teams waren auch hier erfolgreich und konnten auf diese Weise an dem bundesweiten Finale in Berlin teilnehmen, wo sie sehr respektable Platzierungen erlangten.

Eine weitere Aktivität im Bereich Networking war eine zweitägige Veranstaltung, welche die HHL für den **Gründerbus 2011** organisiert hat. Der Gründerbus war eine erstmals durchgeführte, sehr medienwirksame Aktion mit dem Ziel, einen mobilen Startup Accelerator anzubieten. Als letzter Aufenthalt bei einer 10-tägigen Tour durch deutsche Entrepreneurship-Hochburgen organisierte die HHL für den Gründerbus einen Workshop zum Thema „Investor Pitching“, bei dem die anwesenden Gründungsteams in die Vorgehensweise zur Vorbereitung von Investorenpräsentationen eingeführt wurden. Durch die Verbindung von akademischem Hintergrund durch Dr. Stubner mit praktischen Erfahrungen des Frühphaseninvestors Pua Ventures, konnten die Teilnehmer in intensiven zwei Tagen auf die Finalpräsentationen des Gründerbus in Berlin vorbereitet werden.

Neben verschiedenen Fach-Vorträgen auf wissenschaftlichen Konferenzen konnte Dr. Stubner die HHL des Weiteren auf zwei nicht-akademischen Entrepreneurship-Veranstaltungen repräsentieren. Bei der **Startup Conference Wien 2011**, der größten Konferenz dieser Art in Europa, nahm er im Oktober als Panelist beim renommierten Teccrunch Day teil, wo er über die Möglichkeiten und Grenzen diskutierte, Unternehmer an Hochschulen auszubilden. Die HHL konnte er zudem bei einer internen Veranstaltung des Frühphaseninvestors **Pua Ventures** aus München vertreten. Hier wurde er im November eingeladen, vor den Gründern und Geschäftsführern der Portfoliounternehmen über Erfolgsfaktoren in der Professionalisierung von Wachstumsunternehmen zu sprechen.

IL VOI DI I



»Die Durchdringung mit Online-Geräten (Smartphones, Tablets etc.) wird weiter steigen. Parallel wird sich das Nutzungsverhalten durch weiteren Ausbau von Netzwerkkapazitäten und Online-Flatrates immer mehr Richtung kontinuierlicher Nutzung dieser Geräte verschieben (always online). Damit werden sie langfristig zu den primären Kommunikations- und Transaktionsinstrumenten. Damit verbunden sind vielfältige Möglichkeiten für neue Geschäfts- und Monetarisierungsmodelle. «

Pressemappe

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

16.02.2011 | 09:28 Uhr | | [Folgen @bergemews](#)

Strategiestudie von Roland Berger und der Handelshochschule Leipzig (HHL): Vier Szenarien für Europäische Netzwerkfluglinien

Zürich/Leipzig (ots) -

- Die Luftfahrtbranche ist unverändert Komplexität, Volatilität und Unsicherheiten ausgesetzt - vor auszuplanen wird immer schwerer
- Europäische Netzwerkcarrier riskieren, zwischen europäischen Billigfliegern und Wettbewerbern aus Asien und dem Nahen Osten aufgegeben zu werden
- Studie zeigt die wichtigsten Risiken auf und leitet vier mögliche Szenarien für die kommenden Jahre ab
- Neu entwickelter szenariobasierter Ansatz der strategischen Planung ermöglicht es Entscheidungsträgern, verschiedene Entwicklungspfade zu betrachten und die richtige Strategie für ihre Fluglinie auszuwählen

Die Luftfahrtindustrie Schon während des Mechatronikstudiums an der FH Merseburg in Sachsen-Anhalt tüftelte er an sogenannten Kommissioniersystemen. Dahinter verbergen sich industrielle Ordner und Schränke, wie sie unter anderem im Pharmagroßhandel und in Apotheken eingesetzt werden.

»Die traditionellen eu wieder völlig stabilisi Krise haben die Billig und dem Nahen Oste

Der Anlass für die passionierte Tüftelei war privater Natur: Gollmanns damalige Freundin arbeitete als Apothekerin, und sie suchte nach einer Lösung, um die Lagerung der Medikamente besser, ordentlicher und schneller zu organisieren.

Die Frage ließ Gollmann nicht mehr los - auch nicht, als er sich für den MBA an der HHL einschrieb. Im Gegenteil: Sein Gründergeist wurde dort erst richtig geweckt. Während des Studiums sollte er in einem Kurs einen eigenen Businessplan erstellen - und spätestens da stand für

Zufriedener Tüftler HHL-Absolvent Daniel Gollmann hat bereits 70 Mitarbeiter

ihn fest, dass er sich nach dem MBA mit seiner Geschäftsidee selbstständig machen wollte.

Das tat er 2006, bereut hat er es nie. Im Gegenteil: Er gehört heute zu einem der erfolgreichsten HHL-Absolventen. Sein Unternehmen Gollmann Kommissioniersystem hat inzwischen 70 Mitarbeiter, Kunden in sieben Ländern und wird in diesem Jahr einen Umsatz von fast sechs Millionen Euro erzielen.

Gollmann reiht sich damit ein in eine ganze Reihe geschickter HHL-Unternehmer - denn die Handelshochschule Leipzig (HHL) hat eine lange Tradition als Gründerschmiede. Über 80 Unternehmen sind in den vergangenen Jahren von

Handelshochschule

Kammer verlängert Förderung

Die Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Leipzig hat im Rahmen der Veranstaltung „Wirtschaft trifft Wissenschaft“ ihre Förderung für das Projekt „Mobilisierung und Befähigung von Unternehmensgründern in Leipzig - Förderung eines offenen Businessplan-Seminars“ der Handelshochschule Leipzig (HHL) zum dritten Mal verlängert. Mit dieser Initiative möchten die HHL und ihre Partner das regionale Gründergeschehen nachhaltig fördern.

Das offene Businessplan-Seminar richtet sich an Forscher und Gründern aus der Region Leipzig. Gemeinsam mit HHL-Studenten entwickeln professionelle Businesspläne, die sie präsentieren und von einer Jury mit Investoren beurteilt werden. Damit bekommen die Teilnehmer einen Einblick in die Geschäftswelt und können sich von den Experten des Seminars beraten lassen. „Durch das Seminar werden die Gründungsaktivitäten in Leipzig gefördert.“

AUSBLICK AUF DAS JAHR 2012

Das Jahr 2011 stand am Lehrstuhl unter dem Jahresmotto „Fokus Forschung“. Geleitet von diesem Motto konnten wir in 2011 zahlreiche Erfolge erzielen. So haben wir in unseren drei Forschungsbereichen „Executive Leadership and Succession“, „Strategy and Governance in Family Business“ sowie „Strategische und Szenarioplanung“ zahlreiche Studienergebnisse hervorgebracht, die auch bereits veröffentlicht sind. An diesen Erfolgen wollen wir im Jahr 2012 anknüpfen und unsere Fokussierung auf die Forschung weiter verstärken. In diesem Zusammenhang planen wir unter anderem, unsere Forschungsergebnisse auf den Konferenzen der European Academy of Management in Rotterdam, der Academy of Management in Boston und der ifera in Bordeaux zu präsentieren. Auch mehrere Veröffentlichungen sind für 2012 bereits angenommen.

Darüber hinaus bringt das Jahr 2012 auch einen Wechsel und damit neue Herausforderungen für das gesamte Lehrstuhlteam. So werde ich zum 1. April 2012 den Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management der Philipps-Universität Marburg übernehmen. Gleichzeitig führen wir das Center for Strategic Management and Scenario Planning an der HHL weiter. Für die Unterstützung unserer Aktivitäten am Center konnten wir neben Roland Berger Strategy Consultants auch goetzpartners Management Consultants gewinnen. Daher stehen in 2012 neben der Forschung der Aufbau eines Lehrstuhls, die Weiterentwicklung unseres Centers unter einem neuen Namen und die Etablierung einer engen Zusammenarbeit zwischen Marburg und Leipzig im Mittelpunkt unserer Arbeit. Ich freue mich sehr, dass wir diese deutliche Erweiterung unserer Aktivitäten gemeinsam mit dem gesamten Lehrstuhlteam angehen können.

Und so freuen wir uns auf ein ereignisreiches und erfolgreiches Jahr 2012 und laden Sie herzlich ein, es mit uns zu gestalten.

Ihr Team des Lehrstuhls Strategisches Management und Organisation und des Centers for Strategic Management and Scenario Planning der HHL

Prof. Dr. Torsten Wulf
Dr. Stephan Stubner
Dr. Philip Meißner
Kati Roleder
Christian Brands
Christian Hoffmann

LEHRSTUHLTEAM UND KONTAKTDATEN

Lehrstuhlinhaber:

Prof. Dr. Torsten Wulf

Tel.: 0341 – 9851 895

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: torsten.wulf@hhl.de



Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Professor of Strategic Management

Academic Director Center for Scenario
Planning

Chairman Roland Berger Strategy
Consultants



Dr. Stephan Stubner

Assistant Professor

Tel.: 0341 – 9851 890

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: stephan.stubner@hhl.de



LEHRSTUHLTEAM

Christian Brands, M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: 0341 – 9851 898

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: christian.brands@hhl.de

**Christian Hoffmann, M.Sc.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: 0341 – 9851 894

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: christian.hoffmann@hhl.de

**Dr. Philip Meißner, MBA**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: 0341 – 9851 897

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: philip.meissner@hhl.de

**Dipl.-Medienwiss. Kati Roleder**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Tel.: 0341 – 9851 895

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: kati.roleder@hhl.de





HHL - Handelshochschule Leipzig

Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

**Jahnallee 59
04109 Leipzig**

**www.hhl.de
<http://strategy.hhl.de>
<http://www.scenariomanagement.de>**