



## Jahresbericht 2017

Strascheg Institute for Innovation,  
Transformation & Entrepreneurship  
(SITE)

## Inhalt

---

<b>Innovation generieren. Innovation umsetzen. Innovation steuern.</b>	<b>3</b>
<b>Unternehmerisch denken und handeln.</b>	
<b>Unser Team 2017.</b>	<b>4</b>
Mitarbeiter des SITE	4
Unsere Organisationsstruktur	5
Zahlen. Daten. Fakten	5
Lehrbeauftragte	6
<b>Vernetzung von Wissenschaft und Praxis.</b>	<b>7</b>
Partner	7
Arbeitskreise und -gruppen	14
Veranstaltungs-Highlights	18
<b>Führungskräfte von Morgen. Gut gerüstet.</b>	<b>22</b>
Promotionsprojekte	22
Lehre	22
<b>Erfolg generieren. Erfolg steuern.</b>	<b>25</b>
Forschungsprojekte & Studien	25
• <i>Experteninterview: Prof. Dr. Burmeister-Lamp</i>	26
Buch-Highlights	34
Veröffentlichungen	36
Konferenzbeiträge und praxisorientierte Vorträge	37
Herausgeberschaften	39
Gutachtertätigkeiten	39
<b>Lernen – ein Leben lang.</b>	
<b>Executive Education am SITE.</b>	<b>40</b>
Zertifikatsprogramme	40
Firmenprogramme	41
<b>Ihre Ansprechpartner am SITE.</b>	<b>42</b>

## Innovation generieren. Innovation umsetzen. Innovation steuern.

### Das SITE – Neue Impulse für unsere Partner



**Sehr geehrte Partner, Freunde und Förderer des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship**

Es ist wieder soweit: Der Rückblick für das Jahr 2017 ist fertiggestellt und wir freuen uns, Ihnen den Jahresbericht nun vorstellen zu dürfen.

Die im Jahr 2016 vorgenommene Erweiterung und Neuausrichtung unseres Instituts hat weitere positive Effekte nach sich gezogen. Das gilt sowohl für den Kreis der Förderer, aber auch inhaltlich und personell. Insofern hat das Jahr 2017 gezeigt, dass wir uns – nicht zuletzt auch dank Ihrer Unterstützung – wieder weiter entwickeln konnten und positiv in die Zukunft blicken können. Wir werden alles daran setzen, diesen Weg gemeinsam fortzusetzen, um das SITE als führendes Institut in den Bereichen Innovation, digitale Transformation und Entrepreneurship auf diesem hervorragenden Niveau weiter zu etablieren.

Dies ist gleichzeitig die Gelegenheit, um uns bei allen Förderern und Unterstützern ganz herzlich zu bedanken! Ohne Ihre großzügige Unterstützung wäre dies in dieser hohen Qualität sicher nicht möglich und Ihre Unterstützung ist immer auch eine besondere Verpflichtung und ein zusätzlicher Antrieb für uns.

Insofern hoffen wir, dass Ihnen der aktuelle Jahresbericht sowohl neue Erkenntnisse zu Inhalten liefert, aber auch zur weiteren Zusammenarbeit und zusätzlichen Möglichkeiten für einen Dialog mit neuen Projekten einlädt.

Wir freuen uns darauf und hoffen auf eine weiterhin gute und beidseitig erfolgreiche Zusammenarbeit.

Herzlichst

Ihr Prof. Dr. Ronald Gleich  
und das gesamte SITE-Team

### Unser Leitbild: „Innovation generieren. Innovation umsetzen. Innovation steuern.“

Wir sind eines der führenden Hochschulinstitute in Deutschland für die Themen Innovation, Transformation und Entrepreneurship. Unter dem Leitgedanken „Creating and Managing Success through Innovation and Transformation“ fokussiert das SITE die Schwerpunkte „Innovation generieren“, „Innovation umsetzen“ und „Innovation steuern“ mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch die substantielle Erhöhung der Innovationskraft, proaktive Gestaltung von Transformationen, integriertes Performance Management sowie die kontinuierliche Weiterbildung von Fach- und Führungskräften zu steigern.

In insgesamt vier Fachbereichen forschen unsere Wissenschaftler gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Praxis zu den Bedingungen, Strukturen und Prozessen für Unternehmertum, Transformation und erfolgreiches Innovieren im Kontext der dynamischen technologischen und kulturellen Veränderungen in heutigen und künftigen Märkten.

Obwohl die Grundlagenforschung das wissenschaftliche Fundament unserer Arbeit bildet, achten wir stets auch auf die Anwendungsorientierung unserer Ergebnisse. Dabei nutzen und pflegen wir unser umfangreiches regionales, nationales und internationales Netzwerk aus Praxis- und Forschungspartnern. Unsere Forschungsergebnisse verbreiten wir aktiv in der wissenschaftlichen Community und in der Unternehmenspraxis.

## Unternehmerisch denken und handeln. Unser Team 2017.

### Vorsitz der Institutsleitung

Professor Dr. Ronald Gleich (Vorsitzender)  
Professor Dr. Diane Robers (Stellvertretende Vorsitzende)

### Mitglieder der Institutsleitung

Professor Dr. Arne Buchwald (Jun.-Prof.)  
Professor Dr. Katrin Burmeister-Lamp (ab 01.01.2018)  
Professor Dr. Christoph Georgi (Jun.-Prof.)  
Professor Dr. Christian Landau  
Jasmin Engel, M.A., M.Sc. (Leitung Executive Education)  
Dr. Jürgen Harrer (Forschungsdirektor)  
Dr. Jan Christoph Munck (Forschungsdirektor)  
Christoph Schneider, M.A. (Forschungsdirektor)  
Dr. Mike Schulze (Forschungsdirektor)  
Nicole Barth (Academic Manager seit 01.04.2017)  
Carmen Grahn (Academic Manager seit 01.06.2017)  
Dipl.-jur. Rebecca Lauterbach (Academic Manager bis zum 31.03.2017)

### Weitere Professorinnen und Professoren

Professor Dr. Sven Heidenreich, Universität des Saarlandes (Visiting Prof.)  
Professor Dr. Heinz Klandt (Emeritus)  
Professor Dr. Christof Schimank (Hon.-Prof.)  
Professor Dr. Patrick Spieth, Universität Kassel (Visiting Prof.)  
Professor Dr. Andreas Wald, University of Agder, Norway (Adj. Prof.)

### Habilitanden

Dr. Matthias Handrich, Siemens AG

### Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (akkumuliert über das Jahr 2017)

Florian Bayer, M.Sc.  
Tim Blume, M.Sc.  
Martin Esch, M.Sc.  
Dipl.-jur. oec. Univ. Elena Freisinger  
Dr. Fabian Futterer, M.Sc.  
Nicolas Goetz, M.Sc.  
Markus Gröber, M.Sc.  
Sabine Kaiser, M.A.  
Gerrit Kolweyh, M.Sc.  
Alexander Krüger, M.Sc.  
Philipp Lill, M.Sc.  
Deborah Nasca, M.Sc.  
Britta Sarwari, M.Sc.  
Laura Schlecht, M.Sc.  
Alexander Schlüter, M.Sc.  
Philipp Thiele, M.Sc.  
Hanna Zedler, M.Sc.

### Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter

Dipl.-Betriebsw. Diana Küllmer  
Dipl.-Volksw. Silke Rüdiger  
Dipl.-Kfm. Martin Sens

### Administration

Stefanie Leitz

### Akademisches Netzwerk (Auszug)

Professor Andrea Badura, Hochschule Landshut  
Professor Dr. Hans-Peter Burghof, Universität Hohenheim  
Professor Dr. Thomas Fischer, Universität Erlangen-Nürnberg  
Professor Dr. Edeltraud Günther, TU Dresden  
Professor Dr. Thomas Günther, TU Dresden  
Professor Dr. Michael Henke, TU Dortmund/Fraunhofer IML  
Professor Dr. Thorsten Heyer, Hochschule des Bundes/BKA  
Professor Dr. Ulrich Holst, Hochschule Osnabrück  
Professor Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, International Performance Research Institute (IPRI), Stuttgart  
Professor Magnus Mähring, PhD, Stockholm School of Economics  
Professor Dr. Sachar Paulus, FH Brandenburg  
Professor Dr. Robert Rieg, Hochschule Aalen  
Professor Dr. Dirk Schiereck, TU Darmstadt  
Professor Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm/International Performance Research Institute (IPRI), Stuttgart  
Professor Dr. Nils Urbach, Universität Bayreuth  
Professor Dr. Patrick Velte, Leuphana Universität Lüneburg

### DAS SITE in aller Welt – Forschungsaufenthalte im Ausland 2017

- Philipp Thiele, University of Technology, Sydney, Australien, Februar - Juli
- Philipp Thiele, Haas School of Business at the University of California, Berkeley, USA, August - Januar 2018

## Unsere Organisationsstruktur

### Vorsitz der Institutsleitung

Prof. Dr. Ronald Gleich  
Vorsitzender

Prof. Dr. Diane Robers  
Stellvertretende  
Vorsitzende

### Academic Management

Nicole Barth

Carmen Grahn

### Fachbereiche

#### Innovation & Entrepreneurship

Prof. Dr. Diane Robers  
Prof. Dr. Katrin  
Burmeister-Lamp  
Christoph Schneider

#### Digitale Transformation

Prof. Dr. Arne Buchwald  
Prof. Dr. Christian Landau

#### Security & Innovation

Prof. Dr. Christoph Georgi  
Dr. Jürgen Harrer

#### Controlling & Innovation

Prof. Dr. Ronald Gleich  
Dr. Christoph Munck  
Dr. Mike Schulze

#### Executive Education

Jasmin Engel

## Zahlen. Daten. Fakten.



Mitarbeiter: **32**



Forschungs-  
budget: **€ 1,4 Mio.**  
(100% Drittmittel)



Weiterbildungs-  
budget: **€ 0,5 Mio.**



Professoren: **11**



Laufende  
Promotionen: **25**



Lehrbeauftragte:  
(in Aus- &  
Weiterbildung) **über 50**



Unternehmens-  
partner: **über 65**



## Lehrbeauftragte des SITE und der Executive Education (Auszug)

Das SITE versteht sich nicht nur als eine Bildungseinrichtung, die Studierende zu den Experten und Führungskräften ausbildet, die Unternehmen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit benötigen. Wir sehen uns auch als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Daher integrieren wir Spezialisten als Dozenten in unser Lehr- und Weiterbildungsangebot und gewährleisten so einen hohen Praxisbezug:

- Prof. Andrea Badura, Hochschule Landshut
- Jessika Bender, Fresenius SE & Co. KGaA
- Ulrich Bergert, Fresenius Kabi Deutschland GmbH
- Dr. Andreas Brokemper, Henkell & Co. Sektkellerei KG
- Klaus Burmeister, foresightlab
- Babette Drewniok, Horváth & Partners
- Prof. Dr. Christoph Georgi, EBS Business School
- Dr. Oliver Greiner, Horváth & Partners
- Michael Gschwendtner, Horváth & Partners
- Prof. Dr. Thomas Günther, Technische Universität Dresden
- Florian Haacke, RWE AG
- Tobias Heger, Rohrbeck Heger GmbH
- Prof. Dr. Sven Henkel, EBS Business School
- Prof. Dr. Thorsten Heyer, Hochschule des Bundes/BKA
- Prof. Dr. Hans-Ulrich Holst, Hochschule Osnabrück
- Georg P. Holzinger, KraussMaffei Technologies GmbH
- Prof. Dr. Klaus Jäckel, Deutsche Lufthansa AG
- Udo Kempkes, Horváth & Partners
- Prof. Dr. Roland Mattmüller, EBS Business School
- Kirsten Meynerts-Stiller, frankfurter gruppe Unternehmensentwicklung
- Dr. Uwe Michel, Horváth & Partners
- Dr. Jan Christoph Munck, EBS Business School
- Dr. Volker Nestle, Trumpf GmbH & Co. KG
- Prof. Dr. René Niethammer, Hochschule Aalen
- Prof. Dr. Sachar Paulus, Hochschule Mannheim
- Prof. Dr. Diane Robers, EBS Business School
- Dr. Christoph Rohloff, frankfurter gruppe Unternehmensentwicklung
- Prof. Dr. René Rohrbeck, Aarhus University
- Dr. Christian Rosen, Egon Zehnder International GmbH
- Prof. Dr. Franca Ruhwedel, Hochschule Rhein-Waal
- Prof. Dr. Dirk Schiereck, Technische Universität Darmstadt
- Beate Schulz-Montag, foresightlab
- Steffen Sindl, Vecto Controlling Netzwerk GmbH
- Michael Sorge, Bayer AG
- Karlheinz Steinmüller, Z\_punkt The Foresight Company
- David Tan, Horváth & Partners
- Dr. Lueder Tockenbürger, PRO4S & Partner GmbH

## Vernetzung von Wissenschaft und Praxis.

*Wir möchten allen Partnern des SITE für die wertvolle und äußerst gewinnbringende Zusammenarbeit danken. Unser Dank gilt insbesondere Renate und Falk Strascheg, die uns auch 2017 wieder mit Rat, Tat und finanzieller Unterstützung zur Seite standen*

### Partner



renate & falk  
strascheg  
stiftung

**Renate und Falk Strascheg Stiftung** Prof. Falk F. Strascheg gründete 1971 in München die Laser-Optronic und entwickelte das Unternehmen bis zum Verkauf 1981 zum führenden europäischen Hersteller von Lasern und Laser-Systemen. 1987 gründete er die TECHNOLOGIEHOLDING und verstand es, das Unternehmen binnen weniger Jahre als führende Venture Capital Gesellschaft in Deutschland sowie im deutschsprachigen Raum zu etablieren. Anfang Februar 2000 verkaufte Falk Strascheg die Technologieholding an die 3i Group. Heute hat er zahlreiche Aufsichtsrats- und Beiratsmandate in internationalen Technologieunternehmen. Mit der durch ihn gegründeten Renate und Falk Strascheg Stiftung unterstützt er die Forschung, Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Innovation und Entrepreneurship.



Die **Aareon AG**, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Aareal Bank Gruppe, Wiesbaden, ist Europas führendes Beratungs- und Systemhaus für die Immobilienwirtschaft. Sie bietet ihren Kunden wegweisende und sichere Lösungen in den Bereichen Beratung, Software und Services zur Optimierung der IT-gestützten Geschäftsprozesse im digitalen Zeitalter. Dabei fördert die internationale Zusammenarbeit und der damit verbundene Wissenstransfer innerhalb der Aareon Gruppe die Weiterentwicklung der IT-Lösungen und Dienstleistungen.

Rund 3.000 Kunden aus sieben Nationen verwalten mehr als 10 Millionen Einheiten. Aareon ist an 36 Standorten (davon 14 in Deutschland) vertreten und neben Deutschland auch in Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden, Norwegen, Österreich und Schweden tätig. Das Beratungs- und Systemhaus beschäftigt über 1.500 Mitarbeiter, davon mehr als ein Drittel außerhalb Deutschlands. 2016 verzeichnete Aareon einen Umsatz von rund 210,7 Mio. € und erwirtschaftete ein operatives Ergebnis (EBIT) von 34,2 Mio. €.



Nordrhein-Westfalen

Die **ASW Nordrhein-Westfalen** – Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e.V. bietet eine branchenübergreifende Plattform für einen Informationsaustausch zu sicherheitsrelevanten Herausforderungen der Privatwirtschaft. Durch ein umfangreiches Portfolio an Leistungen fördert der Verband die Kriminalprävention. Zu den Mitgliedern zählen Großkonzerne, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Unternehmen der Sicherheitswirtschaft. Der Verband ist Mitglied der Public Private Partnership Sicherheitspartnerschaft NRW gegen Wirtschaftsspionage und Wirtschaftskriminalität, zusammen mit den Landesministerien des Inneren und der Wirtschaft sowie der IHK NRW. Dabei verfolgt die ASW NRW ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Die ASW NRW kooperiert eng mit dem SITE im Bereich der Sicherheitsforschung, insbesondere im Rahmen des Security Foresight Labs (SecFL). Gemeinsam mit der EBS Executive Education und der Horváth Akademie hat die ASW NRW in 2014 die German Security Management Academy ins Leben gerufen. Unter deren Dach werden vielfältige mentororientierte Seminare mit klarem Bezug zum Arbeitsalltag des Security Managers angeboten, die die Teilnehmer auf fachlicher als auch überfachlicher Ebene qualifizieren.



**Bayer** ist ein Life-Science-Unternehmen mit einer über 150-jährigen Geschichte und Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit und Agrarwirtschaft. Mit unseren innovativen Produkten tragen wir zur Lösung großer Herausforderungen unserer Zeit bei.

Wir wollen Wert schaffen für unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter und gleichzeitig die Ertragskraft des Unternehmens stärken. Wir arbeiten nachhaltig und stellen uns der Verantwortung als sozial und ethisch handelndes Unternehmen. Mitarbeiter mit einer Leidenschaft für Innovation finden bei Bayer hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten. All dies ist Bestandteil unseres Unternehmenszwecks: Science For A Better Life.

Die Corporate Security von Bayer arbeitet eng mit dem SITE im Bereich der Sicherheitsforschung sowie im Zertifikatsprogramm Security Management der EBS Executive Education zusammen. Daneben stellt Bayer die Programmleitung der German Security Management Academy, die die EBS Executive Education gemeinsam mit der Horváth Akademie und dem ASW NRW 2014 ins Leben gerufen hat. Im Geschäftsjahr 2017 erzielte der Konzern mit seinen weltweit rund 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Umsatz von über 35 Milliarden Euro. Für Forschung und Entwicklung wendete Bayer im gleichen Jahr knapp 4,7 Milliarden Euro auf.



Das weltweit größte Luft- und Raumfahrtunternehmen **Boeing** ist mit seiner Tochtergesellschaft **Jeppesen** seit mehr als 60 Jahren in Deutschland vertreten und ermöglicht Airlines und ihren Passagieren, ihre Ziele sicher und effizient zu erreichen. Ausgehend vom deutschen Standort in Neu-Isenburg bei Frankfurt am Main sorgen die rund 450 Mitarbeiter dafür, dass Informations- und Optimierungslösungen für die Durchführung und Effizienzsteigerung von Luftoperationen den Luftfahrtpartnern rund um den Globus zur Verfügung gestellt werden.

Als Teil des Geschäftsbereichs Boeing Global Services eröffnete der US-amerikanische Flugzeugbauer im Herbst 2017 das Digital Aviation & Analytics Lab Frankfurt in Neu-Isenburg. Aus dem Innovationszentrum für digitale Luftfahrtforschung heraus führen agile Teams zukunftsweisende Luftfahrtforschungsprojekte durch und setzen marktgerechte Ideen in Boeing AnalytX-powered Produkte um.

Im neuen Innovation Lab erhalten interessierte Besucher spannende Einblicke in die innovative und digitale Welt der Luftfahrt. Als technische Errungenschaften seines Innovation Labs kann Boeing die Entwicklung des elektronischen Pilotenkoffers, Jeppesen Mobile FliteDeck VFR und ein Werkzeug zur Unterstützung der Entscheidungsfindung für Airline Leitstellen, Jeppesen OpsAdvisor, verbuchen.

Boeing ist Teilnehmer der Fokusgruppe ‚Innovation Excellence‘ und unterstützt den Best Paper Award ‚Innovation Management‘ als Jury-Mitglied.



Der **Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.** ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Managementberater und Personalberater in Deutschland. 2008 wurden die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) im Rahmen eines BDU Arbeitskreises entwickelt und herausgegeben. Von 2008-20013 hat der BDU für seine Mitgliedsunternehmen eine Weiterbildung in Zusammenarbeit mit der EBS Executive Education des SITE angeboten, die sich auf den Strategie-Teil der GoP bezieht. Nach dreijähriger Pause wurde das Zertifikatsprogramm in 2017 inhaltlich überarbeitet. Es qualifiziert die Teilnehmer nun in allen relevanten strategischen und angrenzenden operativen Teilaspekten der Unternehmensplanung.



Die **BwConsulting** ist die Inhouse-Beratung der Bundeswehr. Sie unterstützt mit ihren methodischen und fachlichen Kompetenzen die strategischen Projekte des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg). Um die Berater und Beraterinnen für die Arbeit in Strategieentwicklungsprojekten zu qualifizieren, wurde 2017 in Zusammenarbeit mit der EBS Executive Education ein dreitägiger Strategie-Workshop entwickelt und mit einer Teilnehmergruppe durchgeführt.



Die **cubus AG** mit Sitz in Herrenberg (bei Stuttgart) bietet eine standardisierte und vielfach im praktischen Einsatz erprobte Softwarelösung für integriertes Unternehmenscontrolling an. Dies ermöglicht eine Form der Unternehmenssteuerung, bei der die Finanz-, Projekt- und Strategiewelt nahtlos miteinander verbunden werden. Im Bereich Innovationscontrolling nutzt cubus das fundierte Wissen des SITE. Um die Zusammenarbeit zwischen dem Innovationsumfeld und dem Controlling weiter voranzubringen, richtet die cubus AG mit dem Weiterbildungsbereich des SITE zusammen jährlich das ‚Forum Innovationssteuerung & -controlling‘ aus. Darüber hinaus ist cubus Entwicklungspartner in der 2017 durchgeführten Focus Group ‚Innovation & Control‘ des SITE. Gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmen und dem SITE wurde ein IT-gestützter Innovationscontrolling-Instrumenten-Auswahlgenerator erarbeitet und implementiert. Weitere Informationen finden Sie auf [www.innovationssteuerung.com](http://www.innovationssteuerung.com).



Die **Daimler AG** ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses und Daimler Financial Services gehört der Fahrzeughersteller zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist der größte weltweit



## Daimler Financial Services

aufgestellte Nutzfahrzeug-Hersteller. Daimler vertreibt seine Fahrzeuge und Dienstleistungen in nahezu allen Ländern der Welt und hat Produktionsstätten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika.

**Daimler Financial Services** ist in 40 Ländern der Erde präsent und bietet im In- und Ausland ein umfassendes Spektrum von automobilbezogenen Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen an. Die Produktpalette reicht von Leasing- und Finanzierungsangeboten über die Finanzierung von Händlerbetrieben und das Management von gewerblichen Fuhrparks bis hin zu Versicherungen, Bankdienstleistungen und innovativen Mobilitätsdienstleistungen. Die EBS Executive Education hat für Daimler Financial Services in 2014 ein 10-tägiges Entwicklungsprogramm, das DFS Finance College, akkreditiert, welches in 2017 reakkreditiert wurde. Das Programm wurde von der Horváth Akademie entwickelt und bereitet Top-Talente auf die Übernahme künftiger Senior Management und CFO Positionen vor. Die Teilnehmer erhalten einen vertiefenden Einblick in die Themenfelder Controlling, Accounting, Treasury, Risk und Credit Management sowie Regulierung. Mittlerweile haben 47 Teilnehmer erfolgreich an dem Programm teilgenommen und das Zertifikat „Financial Services Professional (EBS)“ erhalten.

## Deutsche Post DHL

**Deutsche Post DHL Group** ist das weltweit führende Unternehmen für Logistik und Briefkommunikation und beschäftigt rund 510.000 Mitarbeiter in über 220 Ländern und Territorien weltweit. Die Gruppe vereint zwei starke Marken: Deutsche Post ist Europas führender Postdienstleister, während DHL in den weltweiten Wachstumsmärkten ein umfangreiches Serviceportfolio in den Bereichen internationaler Expressversand, Frachttransport, E-Commerce und Supply-Chain-Management repräsentiert.



Die **Deutsche Telekom** gehört mit rund 156 Millionen Mobilfunk-Kunden, 29 Millionen Festnetz- und mehr als 18 Millionen Breitband-Anschlüssen zu den führenden integrierten Telekommunikations-Unternehmen weltweit. Sie bietet Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz/Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-TV für Privatkunden sowie Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnik für Groß- und Geschäftskunden an.



**Expense Reduction Analysts** wurde 1992 gegründet und ist auf die dauerhafte Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen, Einrichtungen der öffentlichen Hand und Non Profit Organisationen (NPO) spezialisiert. Weltweit mit mehr als 650 Partnern in über 25 Ländern unterstützt Expense Reduction Analysts seine Kunden mit einer umsetzungsorientierten Beratungsdienstleistung in Feldern wie Supply Chain Management, Rohstoffeinkauf und Global Sourcing, Mobility Management, Personalnebenkosten und Zeitarbeit, Facility Management, Finanzierungsdienstleistungen, IT und Digitalisierung, Produktionsoptimierung sowie Administrationskosten. In Deutschland, Österreich und der Schweiz hat Expense Reduction Analysts über 1.800 Kunden in produzierenden Unternehmen, Handel, Dienstleistung und Öffentlicher Hand.



Die **Festo AG & Co. KG** ist Impulsgeber und Technologieführer in der pneumatischen und elektrischen Automatisierung. Innovation spielt fuer Festo eine zentrale Rolle fuer den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Das unabhängige Familienunternehmen kooperiert mit dem SITE bei Mitarbeiterqualifizierungen, Studien, Veröffentlichungen und in verschiedenen Arbeitskreisen. In der Focus Group "Smart Innovation" beispielsweise erarbeitet Festo mit weiteren Industriepartnern unter der Organisation des SITE die durch Industrie 4.0 erwarteten Veränderungen in Kompetenzprofilen von Mitarbeitern und mögliche Handlungsoptionen, um diesen frühzeitig gerecht zu werden. Unter der Schirmherrschaft von Dr. Wilfried Stoll, Geschäftsführer der Festo Holding, unterstützte der Festo Bildungsfonds die 2. Case Challenge zum Thema Bildungsinnovationen am HoV des SITE.



Das **foresightlab** wurde von Klaus Burmeister Ende 2014 ins Leben gerufen. Es widmet sich den Übergängen und Umbrüchen in Folge der digitalen Transformation, den Veränderungen der Arbeitswelten, neuen Wertschöpfungsprozessen und der Zukunft von Städten und Regionen. Grundlage hierfür sind die langjährigen Projekterfahrungen mit mittleren und großen Unternehmen sowie Institutionen, ein dichtes Partnernetzwerk sowie die konzeptionelle und methodische Weiterentwicklung von Corporate und Public Foresight. Das foresightlab versteht sich als ein innovatives Laboratorium zur praxisnahen Erkundung

und Erprobung von Ideen, Konzepten und Lösungen für die Gestaltung von Innovations- und Kommunikationsprozessen. Es begleitet Unternehmen und Institutionen bei Projekten und Prozessen. Das foresightlab ist eine Plattform, die projektbezogen in wechselnden Partnerschaften eine kundenspezifische Realisierung von Foresight-Projekten ermöglicht.

Gemeinsam mit der EBS Executive Education des SITE bietet das foresightlab das Zertifikatsprogramm Corporate Foresight an, in welchem die Teilnehmer auf Basis eines Blended-Learning-Ansatzes den Einsatz zentraler Methoden der Zukunftsanalyse erlernen und selbst Corporate Foresight Projekte entwickeln.



Die **Fraport AG** ist ein Full-Service-Anbieter im Airport-Management und gehört mit 26 Flughafen-Beteiligungen auf vier Kontinenten zu den international führenden Unternehmen im Airport-Business. Am Heimatstandort Frankfurt betreibt Fraport die Airport-City, die größte lokale Arbeitsstätte in Deutschland mit annähernd 81.000 Beschäftigten in etwa 450 Unternehmen und attraktiver Anziehungspunkt für weitere Unternehmen im ökonomisch bedeutsamen Rhein-Main-Gebiet.



Die **frankfurter gruppe Unternehmensentwicklung** bietet Unternehmen Change- und Prozessberatung in komplexen und anspruchsvollen Veränderungsprojekten – von der Strategieprozessentwicklung über die Organisationsentwicklung und Projektberatung bis hin zu HR Business-Designs. Sie gestaltet und begleitet Veränderungsprozesse und unterstützt Unternehmen bei der ziel- und prozessorientierten Durchführung. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der Begleitung von Post Merger Integration Prozessen. Die frankfurter gruppe hat 2012 gemeinsam mit dem Weiterbildungsbereich des SITE das Zertifikatsprogramm „Merger Integration Management“ konzipiert, welches mit einem Zertifikat zum Merger Integration Professional (EBS) abschließt. In 2017 wurde das Programm bereits zum siebten Mal erfolgreich durchgeführt.



Die **Futury GmbH** agiert als Innovationsplattform zwischen Universitäten und Unternehmen. Sie identifiziert mit Unternehmenspartnern unerforschte Geschäftsideen und vielversprechende Technologien mit dem Schwerpunkt "Connected People, Connected Data & Connected Devices".

Futury unterstützt mit ausgewählten, renommierten Forschungszentren Unternehmen dabei, Innovationspotenziale zu heben, um die eigene Zukunft proaktiv zu gestalten. Mit langjähriger Expertise, Zugang zu neuesten Forschungsergebnissen, weitreichender Projekterfahrung und einem dynamischen Team ist das SITE ein idealer Partner, um neue Ansätze und Lösungen für konkrete Innovationsfragen von Unternehmen zu entwickeln.



Die **Gas-Union GmbH** ist im Erdgasgeschäft bei der Gasbeschaffung, dem Verkauf und Handel, den Services sowie dem Transport, der Speicherung und im Upstream tätig. Unseren Geschäftspartner, den Energieversorger und Industrieunternehmen bieten wir ein überzeugendes Produktportfolio, exzellente Services und einen lösungsorientierten Dialog. Mit Partnerschaft, Kompetenz und Innovationskraft entwickeln wir unsere Marktposition konsequent weiter. Wir erstellen mit unseren Kunden individuelle dynamische Beschaffungskonzepte und bieten maßgeschneiderte Erdgaslieferungen. Der Bereich Gas-Union Services unterstützt Sie mit innovativen Lösungen bei ihrem Bilanzkreis- und Portfoliomanagement. Entdecken Sie auf unserer Website die neuen Angebote [www.gas-union.de](http://www.gas-union.de).



Die **GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.** ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 8.000 Mitgliedern, davon rund 375 Firmenmitglieder, aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent.

Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten. Mehr dazu unter [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de).



Für **Hanselmann & Compagnie** hat die EBS Executive Education des SITE ein 6-tägiges Inhouse-Programm zu General Management Themen wie Strategie, Finance sowie Führung & Organisation entwickelt und in 2016/2017 durchgeführt. Hanselmann & Compagnie ist eine mittelständische Unternehmensberatung mit Fokus auf technologiegetriebene Branchen wie Automobil & Zulieferer, Industriegüter sowie Maschinen- und Anlagenbau. Die Programmteilnehmer waren Consultants und Projektleiter. Begleitend zu dem dreimoduligen Programm bearbeiteten die Teilnehmer eine Case Study. Die Ergebnisse wurden im letzten Modul im Rahmen einer Abschlussprüfung zum General Management Consultant Expert (EBS) präsentiert.



**Henkel** verfügt weltweit über ein ausgewogenes und diversifiziertes Portfolio. Mit starken Marken, Innovationen und Technologien hält das Unternehmen mit seinen drei Unternehmensbereichen führende Marktpositionen – sowohl im Industrie- als auch im Konsumentengeschäft: So ist Henkel Adhesive Technologies globaler Marktführer im Klebstoffbereich. Auch mit den Unternehmensbereichen Laundry & Home Care und Beauty Care ist das Unternehmen in vielen Märkten und Kategorien führend.



Die **Henkell & Co.-Gruppe** ist ein internationaler Sekt-, Wein- und Spirituosenhersteller mit Sitz in Wiesbaden. Die Gruppe verfügt über Tochterunternehmen in 22 Ländern und exportiert seine Marken in mehr als 100 Staaten weltweit. In zahlreichen Ländern ist sie Marktführer für Sekt, Prosecco, Wein oder diverse Spirituosenkategorien. Zur Gruppe zählen Marken wie Fürst von Metternich, Mionetto Prosecco, Henkell Trocken, Mangaroca Batida de Côco und Wodka Gorbatschow. Die Henkell & Co.-Gruppe ist Teil der familiengeführten Oetker-Gruppe. Weitere Informationen unter [www.henkell-gruppe.de](http://www.henkell-gruppe.de).



**Horváth & Partners** ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 800 hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, Saudi-Arabien, der Schweiz, Ungarn und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen. Horváth & Partners ist seit mehreren Jahren Förderer des Competence Centers Projektmanagement am SITE. Im Jahr 2017 hat das SITE darüber hinaus im Themenfeld Controlling Beratungsprojekte von Horváth & Partners wissenschaftlich begleitet sowie gemeinsam anwendungsorientierte Publikationen (Bücher und Zeitschriftenartikel) erarbeitet.

Die Horváth Akademie ist der Weiterbildungsanbieter der Horváth & Partners-Gruppe. Die seit 20 Jahren erfolgreich angebotene Horváth-Controller-Weiterbildung wurde in Kooperation mit dem SITE 2010 weiterentwickelt und 2016 in ein Blended-Learning-Konzept überführt. Ergänzende E-Learnings bieten den Teilnehmern Lernen unabhängig von Ort und Zeit. Die eingebundene Lernplattform fördert den Austausch und das Netzwerken.

Seit 2011 haben sich 148 Teilnehmer für das Zertifikatsprogramm Horváth-Controller-Weiterbildung angemeldet, wovon bislang 57 nach erfolgreicher Prüfung das Universitätszertifikat zum Business Controller (EBS) erlangt haben. Zusätzlich wurde 2013 für erfahrene Controller die neue Horváth-Controller-Weiterbildung ADVANCED entwickelt, welche in 20 Experten-Workshops Best-Practice-Wissen sowie erprobte Tools und Konzepte vermittelt. 205 Teilnehmer haben seit 2014 an einzelnen Experten-Workshops teilgenommen. Bisher konnten vier Zertifikate zum ADVANCED Business Controller (EBS) überreicht werden.



Die Mission der **KI decentralized** besteht darin, die Potenziale der Blockchain Technologie in Europa zur vollen Wirkung zu verhelfen. Das über ganz Deutschland verteilte Team, ist bei der Entwicklung von Anwendungen für die Industrie 4.0, IoT, Smart Cities, FinTech und Smart Contracts auf den verschiedenen Blockchain-Plattformen am Puls der Zeit.

Neben zahlreichen Workshops in denen sie ihr Knowhow an Firmen und Privatpersonen weitergeben, führen sie auch Projekte mit Partnern aus dem Blockchain Bereich, Fortune 500 Unternehmen und

öffentlichen Institutionen durch. An der EBS Universität für Wirtschaft und Recht ist sie ebenfalls Gründungsförderer des Centers for Digital Transformation (CDT).

Darüber hinaus fördert die KI decentralized in Deutschland die Blockchain Community sowohl mit der Meetup-Reihe "CryptoMonday" in Stuttgart, Köln und Düsseldorf, als auch mit größeren Events wie der Crypto Assets Conference und Hackathons, bei denen die Entwicklung des Developer-Nachwuchses im Fokus steht.



Die **KUKA AG** ist ein international tätiges Unternehmen mit rund 3 Mrd. Umsatz. Täglich sorgen rund 12.300 KUKAner dafür, dass das Unternehmen einer der weltweit führenden Anbieter von intelligenten Automatisierungslösungen bleibt – am Hauptsitz Augsburg und auf der ganzen Welt. Die globalen Kunden von KUKA kommen unter anderem aus der Automobilindustrie und der General Industry. Sie bekommen alles aus einer Hand: Von der einzelnen Komponente bis hin zur vollautomatisierten Anlage. Gemeinsam mit dem SITE werden im Rahmen eines Promotionsprojektes Fragestellungen rund um das Thema Agiles Projektmanagement erforscht. Darüber hinaus nehmen Mitarbeiter von KUKA an Treffen der Focus Group „Innovation Excellence“ teil und leisten durch die Einbringung ihrer Erfahrungen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Focus Group.



Der **Sparkassen Broker** ist der zentrale Online-Broker der Sparkassen-Finanzgruppe. Rund 136.000 Kunden profitieren von seiner hohen Wertpapierkompetenz und dem breiten, unabhängigen Online-Angebot. Unter dem Motto „Einfach handeln“ umfasst die Produktpalette Aktien, Anleihen, Investmentfonds, ETFs, Optionsscheine, Zertifikate, ETCs, CFDs und weitere strukturierte Produkte sowie die Zeichnung von Neuemissionen. Zudem bietet der S Broker Sparpläne für Investmentfonds, ETFs, ETCs, Zertifikate, Wikifolios und Aktien an. Gehandelt werden kann an allen deutschen Parkettbörsen, bei XETRA, Quotrix und Trade-gate Exchange sowie an 29 Auslandsbörsen. Darüber hinaus verfügt der S Broker mit zahlreichen renommierten Partnern über eine der größten deutschen Direkthandelsplattformen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.sbroker.de](http://www.sbroker.de). Der S Broker ist Gründungsförderer des Centers for Digital Transformation (CDT) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.



Das Hochtechnologieunternehmen **TRUMPF** bietet Fertigungslösungen in den Bereichen Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Elektronik. Die digitale Vernetzung der fertigenden Industrie treiben wir durch Beratung, Plattform- und Softwareangebote voran. TRUMPF ist Technologie- und Marktführer bei Werkzeugmaschinen für die flexible Blechbearbeitung und bei industriellen Lasern.

2016/17 erwirtschaftete die Gruppe mit rund 12.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 3,11 Milliarden Euro. Mit mehr als 70 Tochtergesellschaften ist die Gruppe in fast allen europäischen Ländern, in Nord- und Südamerika sowie in Asien vertreten. Produktionsstandorte befinden sich in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Österreich und der Schweiz, in Polen, Tschechien, den USA, Mexiko, China und Japan.



Der **VDMA** (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.) ist der größte Industrieverband in Deutschland und bietet das größte Branchennetzwerk der Investitionsgüterindustrie in Europa. Der VDMA vertritt 3.230 (zum 31.12.2017) vorrangig mittelständische Mitgliedsunternehmen. Kooperationen mit dem SITE existieren durch gemeinsame Weiterbildungskurse und durch gemeinsames Erforschen relevanter Fragestellungen im Bereich des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus, insbesondere im Umfeld des Innovationsmanagements.



Die **Voith GmbH & Co. KGaA** ist ein weltweit agierender Technologiekonzern. Mit einem breiten Portfolio aus Anlagen, Produkten und Industriedienstleistungen bedient Voith fünf essenzielle Märkte: Energie, Öl & Gas, Papier, Rohstoffe sowie Transport & Automotive. Konzern-Holding ist die Voith GmbH mit Sitz in Heidenheim/Brenz (Deutschland). Das operative Geschäft ist gebündelt in vier Konzernbereiche: Voith Digital Solutions, Voith Hydro, Voith Paper und Voith Turbo. Voith verfügt weltweit über rund 19.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von ca. 4,3 Mrd. Im Rahmen einer über mehrere Jahre bestehenden Zusammenarbeit werden gemeinsam mit dem SITE jährlich aktuelle Fragestellungen in den

Themenfeldern Innovationsmanagement und Controlling erforscht. Im Jahr 2017 wurde ein anwendungsorientiertes Forschungsprojekt im Themenfeld Innovationscontrolling für Voith Turbo durchgeführt.



Das amerikanische Unternehmen **Weber-Stephen Products LLC** (mit Firmensitz in Palatine/Illinois) stellt hochwertige Holzkohle-, Gas- und Elektrogrills sowie Grillzubehör her. 1952 erfand George Stephen den Weber Kugelgrill und revolutionierte damit die Ära des Grillens. 65 Jahre später besitzt das familiengeführte Unternehmen mit seinen Produkten längst „Kultstatus“ und setzt immer wieder neue Maßstäbe für das High End Gourmetgrillen. Edle Grill-Accessoires und „Outdoor“-Zubehör sowie hochwertige Holzkohle runden die Produktpalette rund um die Profi-Grills ab. Weber ist mit seinen Produkten weltweit in Fachgeschäften, Einrichtungshäusern, Baumärkten und Kaufhäusern vertreten. Ein abwechslungsreiches Seminarprogramm – bundesweit zahlreiche attraktive Standorte – hohe und stetig steigende Besucherzahlen: Die „Weber® Grillakademie Original“, die erste Grillakademie für Endverbraucher in Deutschland, ist eine Erfolgsstory. In verschiedenen Kursen verraten die Weber® Grillmeister ihre Tipps & Tricks zum perfekten Grillerlebnis.



Die **Werte-Stiftung** geht auf das bürgerschaftlichen Engagement von Einzelpersonen zurück. Die Wertevermittlung im Sport und der Gesellschaft stehen seit über zehn Jahren im Fokus unserer Arbeit. Im Jahr 2005 als Initiative in enger Kooperation mit der Deutschen Sporthilfe und der Wertekommission e.V. gegründet, erfolgte 2012 die Überführung in eine Stiftung mit erweitertem Stiftungszweck. Seit 2016 steht unsere Arbeit unter dem Motto Werte stärken. Menschen fördern. Ideen schaffen.

Ein aktiver Werte-Dialog und die Verleihung von Werte-Preisen sowie die Werteakademie mit Grundlagenforschung und Bildungsprojekten zur Wertevermittlung sind die Programme der ersten Säule. Der zweite Bereich fokussiert sich v.a. auf die Unterstützung von Spitzensportlern in deren dualer Karriere und fördert die Selbstbestimmung hilfsbedürftiger Menschen. „Ideen schaffen“ wird durch das Programm „FUTURY“, bei dem junge Menschen werteorientiertes Innovieren ermöglicht wird.



**ZEISS** ist ein weltweit tätiger Technologiekonzern der optischen und optoelektronischen Industrie. Die ZEISS Gruppe entwickelt, produziert und vertreibt Messtechnik, Mikroskope, Medizintechnik, Brillengläser sowie Foto- und Filmobjektive, Ferngläser und Halbleiterfertigungs-Equipment. Mit seinen Lösungen bringt der Konzern die Welt der Optik weiter voran und gestaltet den technologischen Fortschritt mit. Die ZEISS Gruppe ist in über 40 Ländern vertreten und hat weltweit mehr als 50 Vertriebs- und Servicestandorte, über 30 Produktionsstandorte sowie rund 25 Forschungs- und Entwicklungsstandorte.

### Das Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) wird unter anderem auch von folgenden Unternehmen gefördert:

- Accenture GmbH
- BASF AG
- Berner SE
- Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG
- Commerzbank AG
- Covestro AG
- Daimler AG
- Deutsche Lufthansa AG
- Deutsche Messe AG
- Dieffenbacher GmbH & Co. KG
- Dürr Systems GmbH
- EVONIK Industries AG
- Emirates Group
- Frankfurter Innovationszentrum Biotechnologie (FIZ)
- Gallus Ferd. Rüsch AG
- Gebr. Becker GmbH
- Hans Lingl GmbH
- Heidelberger Druckmaschinen AG
- HRS GmbH
- innogy SE
- Jean Müller GmbH
- Mayr GmbH + Co. KG
- M&R Automation GmbH Graz
- OECHSLER AG
- Oerlikon Balzers Coating Germany GmbH
- Sanofi-Aventis Deutschland GmbH
- Schaeffler Technologies AG & Co KG
- Schiller Fleisch GmbH
- Siemens AG
- SIG International Services GmbH
- Stihl AG & Co. KG
- Strabag PFS GmbH
- Swiss Robot AG
- Tesa SE
- TÜV Rheinland
- Weingut Robert Weil
- Wittenstein SE





## Arbeitskreise und -gruppen

Das SITE nutzt verschiedenste Formate, um aktiv zum Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Branchen beizutragen. Der regelmäßige Erfahrungsaustausch sowie die Verbindung von Theorie und Praxis sind die Assets dieser Form der Zusammenarbeit.

### Focus Groups am SITE

Um unsere Forschungsvorhaben stets relevant zu halten, führen wir zu unseren Schwerpunktthemen Innovationsmanagement, Industrie 4.0, Innovationscontrolling und digitale Transformation in Zusammenarbeit mit den auf dem jeweiligen Schwerpunktthema führenden Industrie-Unternehmen fortlaufend Arbeitskreise durch. Diese haben einen Schulungs- und Weiterbildungscharakter und sind geprägt von einer aktiven Teilnahme der Mitglieder aus der Industrie, um einen Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Branchen zu generieren. Um unsere Partner in den jeweiligen Communities noch stärker zu vernetzen, wird sich zudem zumeist an den Vorabenden der quartalsweise stattfindenden Workshops zum Networking verabredet. Dieser regelmäßige Erfahrungsaustausch und die Verbindung von Theorie und Praxis sind das zentrale Asset für alle Beteiligten.

### Focus Group „Innovation Excellence“

Steigender Konkurrenzdruck, technologische Disruptionen sowie sich ändernde Kundenwünsche stellen Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen. Um sich in diesem dynamischen Spannungsfeld hervorzuheben, müssen Unternehmen ihr Innovationsmanagement kontinuierlich verbessern.

In der seit 2015 existierenden branchenübergreifenden Focus Group „Innovation Excellence“ wird zwischen Praktikern und Forschern diskutiert, wie Unternehmen ihr Innovationspotenzial erfolgreich nutzen können.

Dabei wurden in den vier Workshops, die 2017 durchgeführt wurden, insbesondere die nachfolgenden Themen fokussiert:

- Innovationskultur
- Geschäftsmodellinnovation & Ökosysteme
- Open Innovation, Interaktive Wertschöpfung & Co-Creation
- Corporate Entrepreneurship: Inkubatoren, Innovation Hubs & Corporate Venture Capital
- Agiles Management

Innerhalb jedes Workshops wurde zunächst der aktuelle Forschungsstand der jeweiligen Schwerpunktthemen dargestellt, woraufhin danach spannende und erkenntnisreiche Beiträge aus der Praxis für zusätzliche Impulse sorgten: Im Rahmen des ersten Workshops bei Boeing zum Thema Innovationskultur berichtete Herr Neumann (Boeing), wie Unternehmen den Kulturwandel durchführen und messen können. Außerdem gaben Herr Conrad (Merkurist) und Herr Dr. Braun (ABB) spannende Einblicke in die Themen digitale Disruption und Unternehmenskooperation, die maßgeblich immer mehr von Vertrauen der Mitglieder geprägt sind. In den Räumlichkeiten der EBS referierten Herr Fischer (innosabi) über die Zukunft von Open Innovation und Herr Warkentin (Voith Digital Solutions) über die Gründung eines innovativen Konzernbereiches. Zudem behandelte Frau Dr. Duwe (Festo) die Einführung digitaler Produktkategorien, während Herr Schletz (Fraunhofer IAO) die kooperative Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle für die Workshop-Teilnehmer beleuchtete. Den darauffolgenden Workshop durften wir bei Covestro in Leverkusen durchführen. Dr. Ing. Kespohl (Covestro) hielt in diesem Rahmen einen Vortrag zum Thema Minimum Viable Products in Business Modell Innovation. Zudem gab Herr Koettgen (Trumpf) spannende Einblicke in das agile Innovationsmanagement. Der letzte Workshop des Jahres 2017 wurde dann wieder in den Räumlichkeiten der EBS Universität abgehalten. Praxisnahe Einblicke erhielten wir hier von Herrn Ortmanns (SIG), der zunächst über den Planungs- und Budgetierungsprozess im Bereich Innovationsmanagement referierte. Darauf folgten ein sehr praxisnaher Austausch in Kooperation mit Henkel zum Thema Innovationskultur und ein Vortrag von Herrn Hetze (Stiftverband) zum Feld Open Innovation und Open Science. Wir möchten uns an dieser Stelle nochmal bei unseren Teilnehmern für ihre expertisereichen Einblicke bedanken, die Ausgangspunkt spannender Diskussionen waren.

**Die Teilnehmer:** Boeing GmbH, Covestro AG, Daimler AG, Evonik AG, innogy SE, TÜV Rheinland

## Focus Group „Innovation & Control“



Die Teilnehmer der Focus Group „Innovation & Control“ im Forschungslabor der tesa SE

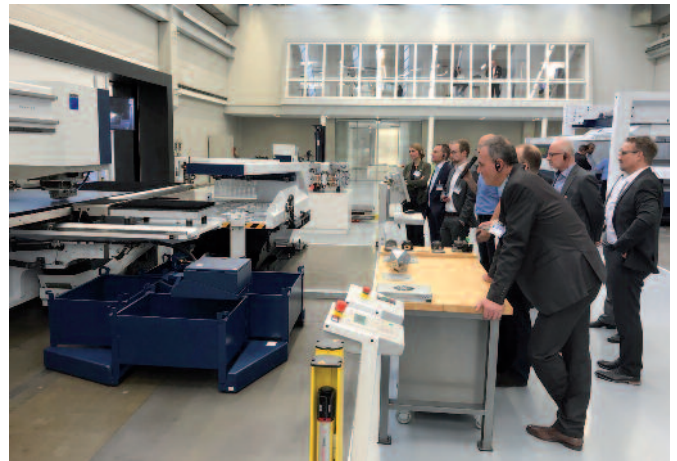
„Innovation & Control“ steht neben der Vernetzung der stetig größer werdenden Innovationscontrolling-Community insbesondere für die gemeinsame Entwicklung eines systemunterstützten Innovationscontrolling-Instrumentenauswahlgenerators.

In den vier Workshops, die im Zeitraum von November 2017 bis Juni 2017 stattgefunden haben, wurden die wichtigsten Instrumente zur Steuerung des Innovationsprozesses vorgestellt und Fragen zu Innovationsportfoliosteuerung, Budgetierung und Kennzahlen diskutiert. Interessante Vorträge unserer Fachreferenten, die wertvolle Best-Practice-Beispiele teilten, und am SITE durchgeführte empirische Studien zum Thema flankierten die Entwicklung des Auswahlgenerators.

Im Kick-Off-Workshop stand das Kennenlernen und das Begriffsverständnis „Innovationscontrolling“ im Vordergrund. Um das Verständnis weiter zu vertiefen und Speziallösungen aus der Unternehmenspraxis zu diskutieren, wurden weitere Workshops bei Tesa, bei KUKA und der Abschluss-Workshop an der EBS durchgeführt. Der Instrumenten-Auswahlgenerator wurde auf dem 3. „Forum Innovationssteuerung & -controlling“ am 16./17. Oktober 2017 im Schloss Johannisberg der interessierten Öffentlichkeit vorgestellt und steht nun der breiten Öffentlichkeit kostenfrei auf [www.innovationssteuerung.com](http://www.innovationssteuerung.com) zur Verfügung.

**Die Teilnehmer:** BASF AG, KUKA AG, innogy SE, Siemens AG, VOITH, SIG International Services GmbH, Cubus AG und Tesa SE

## Focus Group „Smart Innovation in der Industrie 4.0“



Die Teilnehmer der Focus Group „Smart Innovation“ bei der Besichtigung des TRUMPF Vorführzentrums in Ditzingen

Seit Ende 2014 beschäftigt sich unsere zweite Focus Group mit dem Mega-Trend „Industrie 4.0“. Durch die Vision der Industrie 4.0 werden in Zukunft die Entwicklungs-, Produktions- und Logistikafläufe mit Hilfe einer engen Mensch-Technik Interaktion intelligent gestaltet. Das erklärte Ziel dabei ist es, die Abläufe noch effizienter zu gestalten. Dabei wird erwartet, dass diese Verbesserungen auch zu neuen „smarten“ Geschäftsmodellen führen werden. Um bei diesem Thema nicht von anderen – auch branchenfremden – Unternehmen überholt zu werden, ist es bedeutender denn je, auf dem aktuellen Stand der Dinge zu sein und die unternehmensinternen Kompetenzen, die zur Nutzung der Industrie 4.0 benötigt werden, genau zu kennen.

In insgesamt 4 Workshops, die sowohl in den Räumlichkeiten des Strascheg Centers for Entrepreneurship in München, an der EBS in Oestrich-Winkel, bei Trumpf in Ditzingen als auch bei Mayr Antriebstechnik in Mauerstetten stattgefunden haben, wurden insbesondere nachfolgende konkrete Fragestellungen aufgegriffen:

- Konsolidierung des vorhandenen Wissens im Themenfeld von Industrie 4.0 & Betrachtung konkreter I4.0-Fallbeispiele
- Vermittlung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und Praxisbeispiele, insbesondere zu Corporate Entrepreneurship, Einbindung von I4.0-Start-Ups sowie I4.0- & Digitalisierungs-Portfoliomangement
- Branchenübergreifender fachlicher Austausch, Benchmarking, gegenseitiges Lernen und Networking

Spannend war es zu beobachten, wie sich im Zeitverlauf das zunächst unscharfe Verständnis zu Industrie 4.0 bei allen Teilnehmern geschärft hat.

**Die Teilnehmer:** Andreas Stihl AG & Co. KG, Chr. Mayr GmbH + Co. KG, Dürr Systems GmbH, Festo AG & Co. KG, Gebr. Becker GmbH, VDMA, Voith Hydro Holding, GmbH & Co. KG, Wittenstein AG, TRUMPF GmbH + Co. KG

## Focus Group „Blockchain“



Die Blockchain – ein vielfach diskutiertes Thema – wurde ursprünglich für die Kryptowährung Bitcoin entwickelt und daraufhin bekannt. Ihr wird nachgesagt, das Potenzial zu haben,

Geschäftsmodelle grundlegend und nachhaltig zu verändern.

Um herauszufinden, welchen Nutzen die Technologie konkret für Unternehmen und für dessen Geschäftsmodelle darstellt, gründete das Center for Digital Transformation (CDT) des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) die Fokus-Gruppe Blockchain. Gemeinsam mit industrieübergreifenden Firmen aus der Pharma-Branche, dem Maschinen- und Anlagenbau, dem Finanzdienstleistungssektor sowie aus der Luftfahrt, erarbeiten diese in Kooperation mit dem CDT gemeinsame Anwendungsbeispiele.

Nachdem sämtliche Vorbereitungen im letzten Jahr getroffen wurden, fand im Januar der Auftakt des Events am Campus Rheingau der EBS Universität statt.

Die Blockchain fungiert als dezentrales Netzwerk, welches sämtlichen Teilnehmern erlaubt, darauf abgespeicherte Informationen ein-

zusehen und zu verwalten. Die einhergehende Transparenz kann sich nachhaltig auf Unternehmen auswirken und unterschiedliche Industrien fundamental verändern. Die Tatsache, dass einzelne Transaktionsschritte zwischen den Akteuren lückenlos dokumentiert werden können, ermöglicht neben einer erhöhten Transparenz auch ein erhöhtes Maß an Sicherheit. Unter anderem kann mithilfe der Blockchain-Technologie ein Mehrwert für Supply Chains generiert werden. Sind Informationen einmal auf der Blockchain abgespeichert, können diese nicht mehr rückwirkend gelöscht oder gar verändert werden. Besonders die Pharma-Industrie könnte von der neuartigen Technologie profitieren, da insbesondere der illegale Handel mit Rohstoffen zur Herstellung für Arzneimittel ein großes Problem darstellt. Zukünftig können sämtliche Herstellungsschritte in der Blockchain nachhaltig dokumentiert werden, so dass die Echtheit eines Medikaments, vom Ursprung bis zum Endprodukt, lückenlos nachvollzogen werden kann.

„Ich empfehle den Digitalisierungsexperten, sich bereits heute mit dem Thema Blockchain gründlich auseinanderzusetzen und Potenziale für das eigene Unternehmen herauszuarbeiten“, so EBS Professor Arne Buchwald, Leiter des CDT und Gründer der Blockchain Fokus-Gruppe. „Als damals das Internet auf den Markt kam, wurde das weitreichende Potenzial im ersten Moment auch nicht erkannt. Wir gehen davon aus, dass sich das mit der Blockchain wiederholen wird“, so Prof. Buchwald.

Das Ziel der Fokus-Gruppe liegt in der gemeinsamen Entwicklung von Blockchain-Anwendungsfällen sowie in der Vorstellung und Diskussion von best-practices zur Umsetzung von Blockchain-Projekten. Der fachliche Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis dient dazu, Impulse zu neuesten Erkenntnissen aus Praxis (Evangelisten) und Wissenschaft zu setzen.

Alle vier Focus Groups werden 2018 fortgesetzt und sind für Neueinsteiger offen. Gerne gibt Ihnen Dr. Jan Christoph Munck nähere Informationen zu den jeweiligen Veranstaltungsreihen.

**Kontakt:** christoph.munck@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1380





## Arbeitskreis: „Operational Excellence produzierende Industrie“



**Kurzbeschreibung:** Der seit dem 24. Februar 2005 unter der Leitung von Prof. Dr. Ronald Gleich laufende Arbeitskreis „Operational Excellence“ widmet sich der

zentralen Fragestellung, wie es erfolgreiche Unternehmen Jahr für Jahr schaffen, größere Produktivitätssteigerungen als die Wettbewerber zu erzielen. Die regelmäßigen Treffen der Arbeitskreismitglieder (ca. alle 3 bis 6 Monate) zielen darauf ab, einen direkten und ganzheitlichen Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu ermöglichen. Vertreter aus dem Top Management verschiedener Unternehmen der produzierenden Industrie diskutieren dabei über strategische und operative, aufbau- und ablauforganisatorische sowie harte und weiche Faktoren, die in ihrer Gesamtheit den ganzheitlichen „Operational Excellence“ Ansatz bilden. Der Fokus liegt während der Treffen auf aktuelle und künftige Herausforderungen und Lösungen des Managements der „Operations“.

**Rückblick 2017:** Im vergangenen Jahr traf sich der Arbeitskreis im Rahmen des SITE-Meetingpoints an der EBS Universität und bei dem Unternehmen Jean Müller im Rheingau. Ebenfalls zu Gast war der Arbeitskreis im Herbst 2017 bei dem Unternehmen Gallus Ferd. Rüesch AG in St. Gallen, (Schweiz). Die Themen des vergangenen Jahres standen ganz im Zeichen der Herausforderungen und Möglichkeiten, die die Digitalisierung den Unternehmen bietet. Digitale Geschäftsmodelle, digitale Produkte, die Digitalisierung von Lieferketten und die standortübergreifende Koordination von Projekten waren schwerpunktmäßig die Themen, die im Rahmen der Sitzungen vorgestellt und diskutiert wurden.

**Ausblick 2018:** Die Schwerpunkte für die geplanten Treffen im Jahr 2018 werden sich erneut mit den Themen Industrie 4.0, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle beschäftigen. Das erste Treffen im Jahr 2018 wird am 17. und 18. Mai bei dem Unternehmen Trumpf in Ditzingen stattfinden.

**Mitglieder des Fachkreises sind u.a.:** Dieffenbacher GmbH & Co. KG; Dürr AG; Gallus Ferd. Rüesch AG; Heidelberger Druckmaschinen AG; Horváth & Partners GmbH, Oechsler AG; Trumpf GmbH & Co. KG;

**Kontakt:** ch.schneider@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1367

## Arbeitsgruppe „Sales Performance Management“

Ein effektiver Vertrieb trägt maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Die im Jahr 2015 etablierte Arbeitsgruppe „Sales Performance Management“ (als Unterarbeitsgruppe des Arbeitskreises „Operational Excellence“) bietet Unternehmen ein regelmäßiges Forum zur Diskussion aktueller Fragestellungen im Vertrieb. Zu den zentralen Themenschwerpunkten zählen dabei die Aspekte Vertriebsstrategie, -steuerung, -organisation sowie die Entwicklung der Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern. Die Arbeitsgruppe ermöglicht den Teilnehmern einen industrieübergreifenden Dialog und Erfahrungsaustausch. Innerhalb der einzelnen Schwerpunktthemen dienen sog. „Hot Topics“ als Anknüpfungspunkte bei den einzelnen Treffen der Arbeitsgruppe. Neben der Vorstellung des aktuellen Forschungsstandes bilden jeweils von den einzelnen Teilnehmern vorgestellte Best Practices die Grundlage für einen intensiven Informationsaustausch. Die halbjährlich stattfindenden Treffen finden jeweils auf Einladung eines der teilnehmenden Unternehmen an dessen Unternehmenssitz statt. Ziel der Arbeitsgruppe ist es, den Teilnehmern in qualitativer Form Benchmarks zur Evaluation sowie Impulse zur Weiterentwicklung an die Hand zu geben.

**Mitglieder:** Dieffenbacher GmbH & Co. KG, Dürr Systems AG, Voith Hydro Holding GmbH & Co. KG, Wittenstein AG, Jean Müller GmbH, Gallus Ferd. Rüesch AG

**Kontakt:** alexander.schlueter@ebs.edu



## Veranstaltungs-Highlights

Im Jahresverlauf bietet das SITE verschiedene Plattformen zum Netzwerken und einem intensiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

### Best-Paper-Award Innovation Management 2017

Wie kann man die Leistung von Designern signifikant verbessern? Fördern interkulturelle Beziehungen am Arbeitsplatz die Kreativität? Und welche Rolle spielen Wissensnetzwerke für die Innovationskraft von Erfindern? Mit diesen Themen beschäftigten sich Forscher aus aller Welt. Am 23. November wurden sie für ihre Arbeiten mit dem Best-Paper-Award „Innovation Management“ des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Business School ausgezeichnet. Gekürt wurden international herausragende wissenschaftliche Forschungsarbeiten, die sich praxisnah mit dem Thema Innovationsmanagement auseinandersetzen. Der Preis, der mit insgesamt 3.000 Euro dotiert ist, wurde in den Räumlichkeiten der Sektellerei Henkell feierlich an die drei Finalisten übergeben. Sie hatten sich im Vorfeld vor der zehnköpfigen Jury aus Universitätsprofessoren und Unternehmensvertretern gegen eine hochkarätige, internationale Konkurrenz durchgesetzt.

Auswahlkriterien waren neben der wissenschaftlichen Güte der Publikationen vor allem deren Praxisrelevanz und Anwendungsorientierung. Platz 1 belegte die Arbeit „Ideation-Execution Transition in Product Development“ der Autoren Evgeny Kagan, Stephen Leider und William S. Lovejoy von der University of Michigan. Die Wissenschaftler zeigten auf, dass die Leistung von Designern signifikant schlechter ist, wenn sie selbst entscheiden, wann sie von der Idee zur Ausführung übergehen. Verzögerungen könnten vermieden werden, indem man die Konstrukteure in Richtung eines frühen Prototyping lenke, so die Verfasser der Studie.



Den zweiten Platz konnte Andrew C. Hafenbrack (Católica-Lisbon School of Business & Economics) mit seinem Autorenteam Jackson G. Lu (Columbia University), Paul W. Eastwick (University of California), William W. Maddux (INSEAD), Dan J. Wang (Columbia University) und Adam D. Galinsky (Columbia University) mit ihrem Paper „Going out’ of the Box: Close Intercultural Friendships and Romantic Relationships Spark Creativity, Workplace Innovation and Entrepreneurship“ (veröffentlicht im Journal of Applied Psychology) belegen.

Und der dritte Platz ging an das Autorenteam Julia Brennecke (University of Liverpool) und Olaf Rank (Universität Freiburg) mit ihrem Paper „The firm’s knowledge network and the transfer of advice among corporate inventors – A multilevel network study“, publiziert in Research Policy.

Die Verleihung des Best Paper Award des SITE fand nun bereits zum zwölften Mal in Folge statt. Neben den diskussionsreichen Präsentationen der drei Finalisten nahmen die Gäste aus Wissenschaft und Praxis an einer Führung durch die Sektmanufaktur von Henkell teil. Außerdem referierte Florian Rentsch, Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Sparda-Banken e. V. und Schirmherr des diesjährigen Awards, über „Disruption und Innovationsmanagement im Bankensektor“. Dr. Carsten Linz, Business Development Officer und Global Head of Center for Digital Leadership der SAP SE, hielt einen Vortrag über „Radical Business Model Transformations & Digital Transformations“. Unterstützt wird der Best Paper Award von der Fluglinie Emirates, der Sektellerei Henkell sowie den Firmen Oerlikon und Boeing (Jeppesen), denen wir hier noch einmal herzlich danken!

**Kontakt:** carmen.grahn@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1335





## MeetingPoint

In diesem Jahr durften wir ein Jubiläum feiern: Der Meetingpoint fand zum 10. Mal auf dem Campus Schloss Reichartshausen in Oestrich-Winkel statt. Rund 120 Gäste aus Forschung und Praxis fanden den Weg in den schönen Rheingau.

Das diesjährige Leitthema lautete „Digitale Geschäftsmodellinnovation – Best Practices aus dem Industrie-Alltag“. Unter diesem Motto konnten wir großartige Redner gewinnen.

So lieferte dann auch nach einer kurzen Begrüßung durch Prof. Dr. Ronald Gleich direkt der Keynote-Speaker Tobias Ragge (HRS) mit seinem Vortrag „Radical Business Modell Transformation am Beispiel von HRS“ ein Paradebeispiel dafür, wie sich ein vormals kleines Familienunternehmen durch den konsequenten Einsatz digitaler Geschäftsmodelle in einen „Global Player“ entwickeln konnte.

Daran knüpfte der nächste Redner des Tages Carl Warkentin von Voith Digital Solutions mit seinem Vortrag über die „Gründung eines innovativen Konzernbereichs und die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in einem bestehenden Ökosystem“ an. Dr. Julia Duwe erzählte „ihre Geschichte“ von der Einführung einer digitalen Produktkategorie und übertrug ihre Begeisterung auf das gesamte Auditorium.

Vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) ging Simone Martinetz auf Trends und Entwicklungslinien der Digitalisierung ein und Alexander Schletz stellte den Beratungsansatz des Business Model Co-Creators zur Unterstützung bei der Entwicklung von (digitalen) Geschäftsmodellen vor.

In der abschließenden Diskussionsrunde mit allen Referenten, die von Prof. Dr. Diane Robers und Prof. Dr. Arne Buchwald moderiert wurde, konnten Fragen gestellt und verschiedene Perspektiven deutlich gemacht werden.

Auch wenn das Wetter in diesem Jahr leider nicht ganz so perfekt, wie im vergangenen Jahr war, waren die Gäste beim abendlichen Barbecue bester Stimmung und ließen sich durch den leichten Regen nicht von interessanten Gesprächen abhalten. Und vielleicht trug ja das „Zusammenrückenmüssen“ unter die Zelte und Schirme sogar seinen Teil dazu bei?

Wir bedanken uns an dieser Stelle nochmals ganz herzlich bei allen Teilnehmern, unseren Rednern und den Sponsoren (Weber-Stephen Deutschland GmbH, Weingut Robert Weil und Sektkellerei Henkell & Co. KG)!

**Kontakt:** carmen.grahn@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1335

## 3. Forum Innovationssteuerung und -controlling

Das Forum Innovationssteuerung & -controlling etabliert sich als Austauschplattform für Experten unterschiedlichster Industrien. Die von der EBS Executive Education und der cubus AG veranstaltete Konferenz fand dieses Jahr am 16./17. Oktober im Schloss Johannisberg statt und beschäftigte sich mit Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Innovationsbereich.

Die richtigen Innovationsprojekte schneller, effizienter und kostengünstiger durchführen zu können, das war auch dieses Jahr wieder das essentielle Ziel des Forums Innovationssteuerung & -controlling. Zum nunmehr dritten Mal trafen sich Vertreter unterschiedlichster Industrien, um sich über wichtige Themen rund um Effektivität und Effizienz des Innovationsmanagements auszutauschen. Am Event, das abwechselnd im Rheingau und im Raum Stuttgart ausgerichtet wird, nahmen in diesem Jahr rund 35 Interessierte teil. Die Location bot eine angenehme Atmosphäre zur Diskussion aktueller Herausforderungen und Lösungsansätze im Innovationsbereich. So widmeten sich die Teilnehmer und Referenten in einem Dialog aus Wissenschaft und Praxis grundlegenden Fragestellungen, wie die der Effizienzsteigerung von Entwicklungsprozessen, dem effektiven Einsatz unterschiedlicher Innovationssteuerungs-Methoden sowie speziellen Herausforderungen im Innovationskontext, denen beispielsweise durch aktuelle Trends wie Industrie 4.0, Open Innovation und



Konzentriertes Arbeiten während des Forums  
Innovationssteuerung & -controlling

Agilen Methoden in Zukunft größere Bedeutung beigemessen werden. Erneut zeichnete sich die Veranstaltung durch die hohe Qualität der Vorträge zahlreicher Spezialisten, u.a. von Siemens, KUKA, Deutsche Telekom, EnBW, Hörbiger, Voith und Boeing, die Keynote von Dr. Volker Nestle, dem Head of Corporate Research bei Trumpf sowie die hohe Austauschbereitschaft der Teilnehmer aus. Die im Rahmenprogramm verankerte Besichtigung des Veranstaltungsortes und die anschließende Weinprobe rundeten das Forum ab. Prof. Dr. Ronald Gleich, Leiter des Strascheg Institutes for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Business School, zog ein positives Fazit: „In volatilen Zeiten sind Innovationen und deren Steuerung essentiell. Ich freue mich sehr, dass wir mit dieser Veranstaltung einen Beitrag zur Lösung einiger Probleme beitragen können.“ Den Abschluss der Veranstaltung bildete die Vorstellung des vom SITE in Kooperation mit cubus entwickelten Innovationssteuerungs-Instrumentenauswahlgenerators, der in Zukunft Innovationsmanagern und -controllern bei der Auswahl geeigneter Methoden und Instrumente zur Steuerung im Innovationskontext dienen soll.

Über das nächste Forum Innovationssteuerung und -controlling, dass Anfang 2019 ausgerichtet wird, werden wir Sie rechtzeitig informieren.

Gerne gibt Ihnen Dr. Jan Christoph Munck nähere Informationen zu allen Innovationscontrolling-Aktivitäten am SITE.

**Kontakt:** christoph.munck@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1380



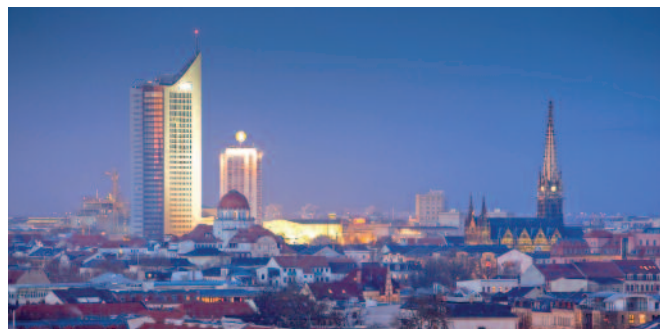
Jahrestagung M&A im Kurhaus Wiesbaden

## 2. Jahrestagung M&A

Im Dezember fand die zweite Jahrestagung des EBS M&A-Instituts im Kurhaus Wiesbaden statt. Die Teilnehmer aus M&A-Rechtsabteilungen von Unternehmen, Rechtsberatungen und dem Investment Banking diskutierten brandaktuelle Entwicklungen im M&A-Bereich: Shareholder Activism, Political Intervention, Tech Trends & Investments sowie das Thema Legal Tech.

Die Jahrestagung bringt die Vorreiter der deutschen M&A-Szene zusammen, greift derzeitige Trends auf und versteht sich als zukunftsweisendes Podium zur Reflexion rechtlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen im Bereich von Unternehmenstransaktionen. Die Institutsdirektoren Professor Dr. Tim Florstedt, Dr. Klaus Marinus Hoenig, Professorin Dr. Diane Robers und Professor Dr. Dirk Zetzsche freuten sich, dass die zweite Jahrestagung des M&A-Instituts im Kurhaus Wiesbaden mit einem Teilnehmerrekord startete.

„In der M&A-Tätigkeit von Unternehmen treffen rechtliche, wirtschaftliche, organisatorische und soziale Fragen aufeinander. Diese Herausforderungen bilden den angemessenen Hintergrund für einen fachlichen Diskurs einschlägig bewandelter Praktiker mit Vertretern der Wissenschaft und Gesetzgebung“, so Professor Dr. Zetzsche. In vier erstklassig besetzten Panels wurden aktuelle Themen diskutiert: Führt Shareholder Activism zu mehr Managementkontrolle oder zur Wertvernichtung? Was sind Chancen und Risiken der Investi-



tionsprüfung insbesondere nach dem Außenwirtschaftsgesetz und vergleichbaren Regeln beispielsweise der EU/USA? Im Fokus des dritten Panels standen die Themen disruptive Technologie und Investments in Startups. Das abschließende Panel befasste sich mit dem Technikeinsatz bei M&A-Transaktionen und der Möglichkeit, anwaltliche Tätigkeit durch Software zu erleichtern, zu unterstützen oder gar zu substituieren. Die nächste Veranstaltung wird voraussichtlich im Dezember 2018 stattfinden.

**Kontakt:** [diane.robers@ebs.edu](mailto:diane.robers@ebs.edu), Tel: 0611 7102 1355

## Innovative Bildung für Gründer – und solche die es werden wollen

Seit Frühjahr 2016 wird das Angebot an Kursen im Bereich Entrepreneurship in den Masterprogrammen der EBS Universität weiter ausgebaut. Parallel arbeitete die betriebswirtschaftliche Fakultät mit Hochdruck an der Neugestaltung des Bachelorprogramms. Dieses zeichnet sich ab September 2018 durch auf die Digitalisierung und damit verbundene Unsicherheit ausgerichtete Spezialisierungen aus.

Aufgrund der hohen Nachfrage unter den Studierenden wird in Zukunft im Bachelor-Programm eine erweiterte Spezialisierung im Fach Entrepreneurship angeboten. In enger Kooperation mit weiteren Lehrstühlen, auch von der juristischen Fakultät, zeichnet sich die neue Ausrichtung durch ihren interdisziplinären und praxisorientierten Ansatz aus. Die Studierenden können unter anderem folgende Kurse belegen:

- Corporate Entrepreneurship
- Legal and Economic Aspects of Entrepreneurship and Innovation
- Private Equity & Venture Capital
- Programming and Start-Up Skills
- Technology & Start-Up

Auf dem Campus werden Geschäftsideen für ein eigenes Start-Up entwickelt und eng im weiteren Aufbau begleitet. Die Studierenden lernen frühzeitig Marktpotenziale zu entdecken, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Dabei liegt der Fokus vor allem auf den ersten Lebensphasen eines Unternehmens.

Bereits seit vielen Jahren steht die EBS Universität für Wirtschaft und Recht für Unternehmertum und kann mit Stolz auf zahlreiche erfolgreiche Gründungen ihrer Alumni blicken. Unter anderem Lieferando, Aday, BRLO BRWHOUSE, Emma Matratze, Foodspring oder Kreditech. Mit dem Anspruch im Bildungsmarkt herauszustecken, setzt die EBS mit dieser Spezialisierung neue Impulse und stärkt Ihre Position als Unternehmer-Universität.

**Kontakt:** [katrin.burmeister-lamp@ebs.edu](mailto:katrin.burmeister-lamp@ebs.edu), Tel: 0611 7102 1347

## 24. Fachkonferenz Personenschutz

Vom 14. bis 15.11.2017 fand in Leipzig die 24. Fachkonferenz Personenschutz statt. Der Einladung des VEKO-Teams von Helmut Brückmann waren über 70 Experten aus Deutschland, Österreich, Schweiz und Monaco gefolgt.

Die Teilnehmer erlebten eine interessante und breite Themenpalette: Von Fallbeispielen und Fallanalysen zu Personen- und Objektschutz im In- und Ausland, über religiösen Radikalismus, Dronenabwehr, Waffenrecht, Lauschabwehr bis hin zur Cybersecurity.

Am zweiten Veranstaltungstag präsentierte Dr. Jürgen Harrer (EBS SITE) gemeinsam mit Robert Braun (Siemens AG) zum Thema „Personenschutz im Rahmen der Projektsicherheit“. Hierbei stellte Robert Braun die Arbeit des Personenschutzes und seine Einbettung in die Sicherheitsorganisation bei Siemens vor. Dr. Jürgen Harrer erläuterte seine Forschungsergebnisse aus der Analyse eines Projektes zur Wartung eines konventionellen Kraftwerks im Norden des Libanon. Dabei zeigte er auf, wie eine sehr volatile Sicherheitslage die internen und externen Sicherheitsexperten jeden Tag vor neue Herausforderungen stellte. Nur mit einem hohen logistischen Aufwand war es möglich, die Business Continuity abzusichern.

Besonders interessant fanden die Teilnehmer die finanzielle Betrachtung der Auswirkungen von Sicherheitslage und Schutzmaßnahmen auf die Projektkosten: Eine Bewertung des Projektverlaufs aus Kostensicht hatte ergeben, dass die direkten Aufwendungen für Schutzmaßnahmen wie den Personenschutz für die Projektarbeiter in der Kalkulation des Gesamtprojektes kaum ins Gewicht fielen; demgegenüber erwiesen sich die täglichen Sicherheitsbedrohungen und die einhergehenden Arbeitseinschränkungen als der wesentliche Treiber für ungeplante Projektkosten.

**Kontakt:** [juergen.harrer@ebs.edu](mailto:juergen.harrer@ebs.edu), Tel: 0611 7102 1346



## Führungskräfte von Morgen. Gut gerüstet.

### Laufende Promotionsprojekte (Arbeitstitel)

- Florian Bayer: The Entrepreneurial Logic of "Effectuation": Decision-Making Under Uncertainty
- Tim Blume: Development of a new taxonomy for corporate open innovation initiatives – A detailed validation among Germany's 500 biggest companies
- Jens Butschan: Neue Aspekte der Industrie 4.0 – Eine empirische Unterschung der notwendigen Kompetenzen im Humankapital
- Martin Esch: Innovative Strategic Decision Making – The Importance of Integrated Information
- Nadin Eymers: Die Rolle des Controllers in der digitalen Welt
- Elena Freisinger: The Bright and the Dark Side of Business Model Innovation: An Empirical Analysis of Drivers of BMI Success and Failure
- Julia Giessler: Security in the Context of Digitization & Technology
- Nicolas Goetz: A Person-Environment-Fit-Model for Temporary Organizations – A Framework for the Connection between Personal Attributes, Permanent Organizations and Temporary Organizations
- Markus Gröber: How Valuable Are Personal Values? – Investigating Personal Values and Their Effect on Success in Sports, Entrepreneurship and in the Digital Age
- Sabine Kaiser: Business ecosystems
- Gerrit Kolweyh: Innovation Initiatives and Strategy
- Alexander Krüger: Determinants and Consequences of Bootlegging Innovation
- Philipp Lill: Dare to be agile: An empirical analysis of innovation management control systems in the context of agile project management
- Deborah Nasca: Budgetierung in der digitalen Welt
- Christian Pohl: The influence of innovations along the travel chain on customers' perception
- Britta Sarwari: It's not about the Conscious Act: Investigating the Undervalued Threat of Unintentional Deviant Behavior in the Context of Social Engineering
- Laura Schlecht: How the blockchain technology as innovation trigger leads to transformational changes in traditional business models
- Alexander Schlüter: Service Co-Creation
- Benedikt Schnellbacher: The Design of Individual Ambidexterity
- Philipp Thiele: Organizational and Individual Consequences of Contemporary Planning and Budgeting Practices in Uncertain Environments

- Pascal Vermehren: Contingencies and moderating variables of BMI: BMI in German family businesses
- Martin Vitt: Cross-Functional-Product-Innovation
- Alexander Wenz: Business Model Innovation: The Role of Organizational Ambidexterity
- Hanna Zedler: The Impact of organizational culture on Innovation Management

### Abgeschlossene Promotionsprojekte 2017

- Ulf Diefenbach: Less is not always more – Investigating Constituents and Behavioural Aspects of Cost Management
- Fabian Futterer: Business Model Innovation as Silver Bullet in the Competitive Landscape – Conceptualization, Entrepreneurial Antecedents and Performance Effects
- Jürgen Harrer: Performance Measurement im Bereich Corporate Security
- Pascal Kranich: Geschäftsmodellinnovation in der Antriebstechnik
- Thomas Spanuth: The Strategic Value of Temporary Organizations – An Empirical, Micro-Macro Investigation on Dynamic Capabilities and Individual Behaviours in the Context of Temporary Organizations

### Lehre

Das SITE trägt als Institut der EBS Business School mit einem vielseitigen Lehrangebot zur Aus- und Weiterbildung der Studierenden, unserer Fach- und Führungskräfte von morgen, bei. Im Fokus liegen die Themen rund um Innovationsmanagement, Digitale Transformation und Entrepreneurship. Das Kursangebot umfasst das Bachelor-, Master- und MBA-Programm.

Die Digitalisierung spielt heutzutage eine zentrale Rolle und verändert traditionelle Geschäftsmodelle nachhaltig, weshalb es umso wichtiger ist, sich frühzeitig intensiv mit ihr auseinander zu setzen. In diesem Zusammenhang werden den Studierenden von Prof. Dr. Buchwald (CDT), Themen rund um die Digitalisierung und der Digitalen Transformation im Rahmen zweier unterschiedlicher Lehrformate näher gebracht.

In Form von so genannten Consulting Field Studies, welche in 2017 in Kooperation mit dem TÜV Rheinland sowie dem S Broker (der zentrale Online-Broker der Sparkassen Finanzgruppe) stattfanden und in Form der beiden Master-Kurse „Digital Transformation in the Automotive Industry“ und „Strategic Innovation and Change in a Digital World“, können sich die Studierenden neues und fundiertes Wissen aneignen und entsprechend vertiefen.

Bei Consulting Field Studies (CFS) handelt es sich um praxisbezogene Forschungsprojekte, in denen Studierende üblicherweise innovative

*Die Forschungstätigkeiten des SITE tragen dazu bei, dass neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in das Curriculum der EBS Universität für Wirtschaft und Recht einfließen.*



Projektfragestellungen eines Unternehmenspartners bearbeiten und zusätzlich durch ein intensives Coaching seitens des Professors betreut werden. Dieser beratungsähnliche Kontext ermöglicht es den Studierenden, innerhalb kürzester Zeit Lösungen zu erarbeiten und sich dadurch optimal auf ihre Zeit nach dem Studium vorzubereiten.

Unter anderem beschäftigten sich zwei Gruppen an Studierenden in Kooperation mit dem TÜV Rheinland mit neuen Geschäftsmodellen sowie mit der Blockchain-Technologie und deren Implikationen auf die Testing/Inspection/Certification (TIC)-Industrie.

Im Rahmen der CFS in Kooperation mit dem S Broker, haben sich die Studierenden intensiv mit der Zukunft des Wertpapiergeschäfts auseinandergesetzt und diverse, potenzielle Möglichkeiten und Auswirkungen der Blockchain-Technologie auf die Wertschöpfungskette im Wertpapierbereich untersucht.

Im September letzten Jahres hatten die Master Studenten des Kurses „Digital Transformation in the Automotive Industry“ von Prof. Dr. Buchwald die einzigartige Gelegenheit im Rahmen eines Besuches bei der Internationalen Automobil Ausstellung (IAA) in Frankfurt unter dem Motto „Zukunft erleben“, den Head of Automotive Strategy bei Facebook, Herrn Stadeler, persönlich kennenzulernen. Die Studierenden erfuhren mehr über die Automotive-Aktivitäten des Unternehmens sowie allgemeine Veränderungen der Automobilindustrie durch die Digitale Transformation und lernten auf der Messe insgesamt mehr zu den Themen Konnektivität, autonomes Fahren, Shared Mobility oder Elektrifizierung.

In dem Master-Kurs “Strategic Innovation and Change in a Digital World“ erhielten die Studierenden tiefe Einblicke rund um die Digitale Transformation und beschäftigten sich unter anderem mit organisatorischen Veränderungen vom analogen bis hin zum digitalen Zeitalter sowie mit disruptiven Geschäftsmodellen. Ein essenzieller Teil der Vorlesung befasste sich mit dem Thema „Digital Platform-Based Business Models“, da digitale Plattformen traditionelle Geschäftsmodelle bzw. traditionelle Wertschöpfungsketten bedingt

durch „disintermediation“ und „intermediation“ von Grund auf verändern werden. Plattform-basierte Geschäftsmodelle wie bspw. Airbnb oder Uber, spielen heutzutage eine bedeutende Rolle und erstrecken sich über eine breite Spanne an verschiedenen Industrien und können ertragsfördernde Beiträge liefern.

Mit diesem innovativen Lehrformat bietet das SITE seinen Studierenden eine optimale Voraussetzung dafür, sich bereits frühzeitig mit den Themen Digitalisierung und Digitale Transformation zu beschäftigen, welche im digitalen Zeitalter als unabdingbar angesehen werden.

Am Ende eines jeden Studiums stehen die Abschlussprüfungen inkl. der Abschlussarbeiten im Bachelor- bzw. Masterstudium an. 2017 wurden am SITE zu folgenden Themen Abschlussarbeiten betreut (Auszug):

## **Betreute Bachelor-Arbeiten 2017**

### **Schwerpunkt: Controlling**

- The Motives Driving Voluntary Integrated Reporting into the Practical Business Realm
- Integrated Reporting – A Revolution, Or Just Another Fad?
- Integrated reporting and the amount of information disclosed
- Finance 2020: Which Role Finance Will Play in the Future? – An Empirical Analysis
- The Role of Non-Financial Information for Corporate Decision-Making

### **Schwerpunkt: Security**

- Social Engineering: Understanding and Preventing Social Engineering Attacks from External Sources
- Social Engineering: A systematic literature review

### **Schwerpunkt: Innovation & Entrepreneurship**

- Contingencies and moderating variables of BMI: BMI in German family businesses
- Disruptive Innovation – Consequences of the Internet of Things on Production: A Qualitative-Empirical Analysis of the North American Steel Industry
- Can behavior be explained, influenced, and predicted by analyzing basic values? And can basic values be further used to predict entrepreneurial success?
- Is it all About Money? Side-Effects of Crowdfunding Campaigns
- Business Model Innovation as an Asset in Entrepreneurship
- Digital Revolution in Entrepreneurship: A Theoretical and Practical Study of Start-up Accelerators and the Effects of the Technological Progression on their Business Models
- Digital Business Models – How do Innovative Players Disrupt Existing Markets?



**Schwerpunkt: Digitale Transformation**

- Digital Transformation and Omni-Channel Retailing in the Garment Industry
- The Digital Age: Creating New Value in Uncertain Markets Using the Example of the German Financial Industry
- Blockchain Technology in Trade Finance: Status Quo of the Industry and Future Outlooks on the Technological Adoption
- Technological Trends in Industry 4.0
- Disruptive Innovation - Consequences of the Internet of Things on Production: A Qualitative-Empirical Analysis of the North American Steel Industry
- Digitization in the Automotive Industry: Increasing Brand Preference with In-Market Shoppers via Digitized Marketing
- Customer Relationship Management in a Public Cloud Environment: a Systematic Review and Strategic Recommendations

**Schwerpunkt: General Management**

- Customization of Face Care Products and the Relevance of Customer Co-Design: Analysis of Major Markets and General Trends
- Best Practice EVA – What’s new?
- Managing Strategic Corporate Risks: A Literature Review
- “Why are you at EBS?” Perceptions and Opinions
- Masculinity and Success: Are masculine-looking CEOs more successful?
- The Role of Non-Financial Information for Corporate Decision-Making

**Betreute Master-Arbeiten 2017**

**Schwerpunkt: Controlling**

- Integrated Reporting: Consequences on the Value Relevance of Environmental, Social, and Governance Performance
- The Process of Strategic Decision-Making under the Utilization of Integrated Reporting Information
- Performance Measurement Meets Project Controlling: How Performance Measurement Tools are Transferred to the Field of Project Management

**Schwerpunkt: Innovation & Entrepreneurship**

- Designing an innovative business model for selling used vehicles: The new real buying experience through a digital strategy
- Experimental Studies in the Field of Innovation Research: A Systematic Literature Review
- IT-Support in the Context of R&D and Innovation Management Control
- Sharing Economy: The Rise of new Business Models
- Developing a Minimal Viable Product for the Build-Measure-Learn Feedback Loop within the Lean Start-up

- Foundation of Start-Ups for Profit – in a non-for Profit Organization (VDMA e.V.)
- Individuals Striving For Unrestricted Innovations: Determinants of Bootlegging Behavior in Organizations

**Schwerpunkt: Digitale Transformation**

- Critical Success Factors in Process Mining Initiatives – An Empirical Research
- Strategic renewal in the creation currency exchange business.
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungsbranche – Eine Betrachtung neuer Technologien am Praxisbeispiel der Versicherungskammer Bayern
- Robo Online Broker 2.0: Exploring the Impact of Future Trends of Robo-Advice on the Business Model of Online Brokers in Germany
- Information Technology in the Healthcare Industry: The Potential of Blockchain to Enhance Kidney Transplantations in France
- Isomorphism and its Implications in Mergers and Acquisitions in Emerging Fields: 3D-Printing in Aviation
- Individuals Striving For Unrestricted Innovations: Determinants of Bootlegging Behavior in Organizations

**Schwerpunkt: General Management**

- Post-Merger Integration: A New Perspective on Technology Acquisitions
- Ecosystems in Business Research: A Systematic Literature Review and Ecosystem Categorization
- The Impact of Green Products on Customer Value in Air Travel

**Auszug aus dem Curriculum**

**Kurse des SITE im EBS Bachelor-Programm General Management**

- Essentials of Entrepreneurship (5./6. Semester)
- Innovation Management (5. Semester)
- Innovative Entrepreneurship (5./6. Semester)
- Practical Case Session Innovation Management (5. Semester)

**Kurse des SITE im EBS Master-/MBA-Programm**

- Start-Up & New Business Model Development
- Private Equity
- Fundamentals of Entrepreneurship
- Controlling für Juristen
- Consulting Field Study mit S Broker
- Consulting Field Study mit TÜV Rheinland
- Strategic Innovation and Change in a Digital World
- Digital Transformation in the Automotive Industry
- From Opportunity to Business (MBA)
- Innovation & Entrepreneurship (MBA)

## Erfolg generieren. Erfolg steuern.

### Forschungsprojekte & Studien

Die Schwerpunktthemen unseres Instituts, Innovation und Unternehmertum, stellen die entscheidenden Stellhebel erfolgreichen Wirtschaftens dar. Das Zusammenwirken von Wirtschaft und Wissenschaft ermöglicht es zukunftsweisende Technologien hervorzubringen, wettbewerbsfähige Ideen zu entwickeln und zu Innovationen auszubauen sowie das Unternehmertum im wie auch außerhalb des Unternehmens zu fördern. Die am SITE durchgeführten Forschungs- und Praxisprojekte sind gekennzeichnet vom interdisziplinären und branchenübergreifenden Zusammenwirken verschiedener Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Die Nutzbarmachung theoretisch aufbereiteten Wissens für die Unternehmenspraxis ist dabei unsere oberste Prämisse. Im Folgenden möchten wir Ihnen einige dieser Projekte aus dem Jahr 2017 vorstellen.

### Abschluss des Projektes Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen („FLIP“)

Im Jahr 2017 haben die Projektpartner das über drei Jahre andauernde Projekt „FLIP“ feierlich abgeschlossen. Anfang September wurden die Ergebnisse des Projektes in Berlin vor einem breiten Fachpublikum präsentiert und die Erkenntnisse der Teilprojekte mit Experten aus Wissenschaft und Praxis kritisch diskutiert. Professor Dr. Diane Robers hielt in diesem Rahmen einen Impulsvortrag zum Thema „HR als Treiber der Digitalisierung“. Die Ergebnisse des Gesamtprojektes wurden im Nachgang vom Fraunhofer IAO veröffentlicht und stehen über die Website [www.flip-projekt.de](http://www.flip-projekt.de) zum Download bereit.



**Herausforderung und Zielsetzung:** Der demografische Wandel ist ein deutschlandweites Phänomen und nur wenige Ballungsräume verzeichnen ein langfristiges Bevölkerungswachstum. In Deutschland schrumpft die Bevölkerung seit dem Jahr 2003. Zudem wird mit großer Regelmäßigkeit der Fachkräftemangel beklagt. Beide gesellschaftlichen Phänomene stellen insbesondere wissensintensive Dienstleistungsunternehmen wie die IKT-Unternehmen vor große personalpolitische Herausforderungen. Gleichzeitig kommt der IKT-Branche unter volkswirtschaftlichen und Innovationsgesichtspunkten

ten eine große Bedeutung zu. Denn: Kaum eine andere Branche trägt vergleichbar zur Beschleunigung des technologischen und damit auch des sozialen Wandels bei. Das im November 2014 gestartete Verbundprojekt „FLIP“ hatte daher die Zielsetzung, konzeptionelle Grundlagen für ein individuell und dynamisch zugeschnittenes Personal- und Kompetenzmanagement zu entwickeln, modellhaft umzusetzen, zu erproben und zu evaluieren. Das Vorhaben wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung über einen Zeitraum von insgesamt drei Jahren gefördert.

Der Beitrag des SITE-Teams unter der Leitung von Professor Dr. Diane Robers bestand hierbei darin, ein Benchmarking-Tool sowie ein Mess- und Steuerungsinstrument zu entwickeln, um den Nutzen von Ansätzen des Kompetenzmanagements für Unternehmen bewertbar zu machen. Darüber hinaus wurden in enger Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IAO viele Teilprojekte der Gesamtausarbeitung aus wissenschaftlicher Sicht durch die EBS unterstützt.

Das Benchmarking-Tool richtet sich insbesondere an Mitarbeiter in Führungsposition und Personaler, die den eigenen Status Quo des Unternehmens sowie zusätzliche Entwicklungsbedarfe im Bereich des Kompetenzmanagements beurteilen können und im Vergleich zum Branchendurchschnitt bewertet wissen wollen. Die Befragung erfolgt in Kooperation mit unserem Forschungspartner, dem Fraunhofer IAO, und kann auch weiterhin über folgenden Link erreicht werden: [www.flip-projekt.de](http://www.flip-projekt.de)

**Kooperationspartner:** Fraunhofer IAO, Bundesverband BITKOM e.V., Deutsche Telekom Kundenservice GmbH, Fujitsu TDS GmbH, QSC AG  
**Leitung und Team:** Prof. Dr. Diane Robers, Sabine Kaiser



*Interview mit Frau Professor Dr. Katrin Burmeister-Lamp,  
Professorin für Entrepreneurship am SITE.  
Von Carmen Grahn, Academic Manager am SITE*

## Experteninterview

Seit 1.1.2018 ist Frau Professor Dr. Katrin Burmeister-Lamp Professorin für Entrepreneurship und unterstützt unser Institut und die EBS Business School in der Forschung und Lehre. Ich habe sie getroffen und mit ihr gesprochen.

- Frau Prof. Burmeister-Lamp, bitte stellen sich doch kurz vor.

Prof. Dr. Katrin Burmeister-Lamp: Ich habe an der Humboldt-Universität zu Berlin Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend dort zum Entscheidungsverhalten von Unternehmern promoviert. Nach der Promotion bin ich in die Niederlande gezogen, um an der Rotterdam School of Management (Erasmus Universität) als Assistant Professor für Entrepreneurship zu arbeiten. Nach einem Forschungsaufenthalt an der Duke Universität in North Carolina (USA) habe ich ein Angebot von der Heinrich-Heine-Universität (HHU) Düsseldorf für eine Juniorprofessur für BWL, insbesondere Mittelstandsmanagement erhalten, das ich auch gern angenommen habe. Und seit Anfang dieses Jahres bin ich nun am SITE und freue mich auf meine neuen Aufgaben und die neuen Kollegen.

- An welchen Themen forschen Sie aktuell gerade?

Burmeister-Lamp: Ich arbeite gerade aktuell an drei großen Themen. Zum einen untersuche ich mit Koautoren von der HHU und aus den Niederlanden, wie Angestellte in mittleren und großen Unternehmen motiviert werden können, sich unternehmerischer zu verhalten. Unternehmerisches Verhalten ist dabei ein Obergriff für innovative, proaktive Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die auch bestimmte Risiken für ihre eigene Karriere nicht scheuen, um neue Ideen voranzubringen. In einem zweiten Thema schauen wir uns an, wie Unternehmen wachsen und welche Rolle die Fähigkeit und die Bereitschaft zu delegieren dabei haben. Wir alle kennen Geschichten von Unternehmensgründern, die sich nur schwer aus dem operativen Geschäft zurückziehen, um sich vermehrt strategischen Auf-



gaben zu widmen. Genau dort setzen wir an, analysieren die Situation und geben Handlungsempfehlungen, wie Unternehmer besser loslassen können, um Wachstum zu ermöglichen.

- **Und was ist Ihr drittes Forschungsthema?**

Burmeister-Lamp: Ein dritter Themenschwerpunkt liegt auf der Entstehung von Innovationen in SMEs. In einem Team von Koautoren untersuchen wir, inwieweit bestimmte Eigenschaften des Managementteams und des Marktes vorhersagen, ob ein Unternehmen eher inkrementale Innovationen vorantreibt, d.h. vorhandene Produkte und Prozesse verbessert, oder ob es radikal innoviert und sich völlig neu orientiert. Radikale Innovationen erfordern ein anderes „Mindset“ in der Geschäftsführung und bei Mitarbeitern: Es muss erlaubt sein, zu experimentieren und auch mal Fehler zu machen, denn so kann gelernt werden.

- **Wie untersuchen Sie genau Ihre Forschungsfragen?**

Burmeister-Lamp: Zuerst entwickeln wir ein Modell, das meistens Ansätze aus der Psychologie, der Verhaltensökonomie, dem Organisationsverhalten und der Entrepreneurship-Forschung vereint. Aus dem Modell leiten wir dann Hypothesen ab, die wir anschließend mit Hilfe von Umfragen oder Entscheidungsexperimenten testen.

- **Was gehört neben Ihrer Forschung noch zu Ihren Aufgaben an der EBS?**

Burmeister-Lamp: Neben administrativen Arbeiten und Mitgliedschaften in Gremien unterrichte ich. Für Bachelor Studierende biete ich das Modul Entrepreneurship an, in dem ich verschiedene Techniken, wie das Lean Startup-Prinzip, Design Thinking und die Business Model Canvas vorstelle. Anschließend arbeiten die Studierenden in Teams an einer eigenen Geschäftsidee, die sie am Ende des Kurses vor einer renommierten Jury aus Business Angels

und Investoren vorstellen. Im Frühjahr unterrichte ich zusammen mit meinem Kollegen Professor Dr. Arne Buchwald einen MBA-Kurs zum Thema Entrepreneurship und Digitale Transformation.

- **Wie gefällt es Ihnen an der EBS und insbesondere am SITE?**

Burmeister-Lamp: Mir gefällt es sowohl am SITE als auch an der EBS sehr gut. Meine Kollegen sind sehr nett und haben mir bisher einen guten Start ermöglicht und mich unterstützt. Die engen Kontakte mit der Praxis am SITE sind tolle Gelegenheiten, relevante Fragestellungen mit Praxispartnern zu untersuchen. Auch der Austausch mit Kollegen anderer Abteilungen lief bisher sehr vielversprechend. Und letztlich ist es auch die internationale Studentengemeinschaft, die die EBS ausmacht und in der das Unterrichten viel Freude bereitet. Es ermöglicht die Einbeziehung verschiedener kultureller Hintergründe und eine ständige Erweiterung des Horizonts bei Studenten und Lehrenden. Alles in allem also eine tolle Umgebung, um neue Forschung, Lehre und Praxiskooperationen zu entwickeln.

- **Abschließend: Was machen Sie in Ihrer Freizeit?**

Burmeister-Lamp: Meine Freizeit verbringe ich gern mit meiner Familie in der Natur.

- **Herzlichen Dank für das Gespräch!**

## Kontakt

Bei Interesse an Forschungskollaborationen oder Fragen zum Thema (Corporate) Entrepreneurship, wenden Sie sich bitte an [katrin.burmeister-lamp@ebs.edu](mailto:katrin.burmeister-lamp@ebs.edu),  
Tel: 0611 7102 1347



*Die am SITE durchgeführten Forschungs- und Praxisprojekte sind gekennzeichnet vom interdisziplinären und branchenübergreifenden Zusammenwirken verschiedener Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen.*

## Die Wirkung von Industrial Design auf Unternehmensperformance



Industrial Design kommt in vielen Unternehmen unterschiedlichster Branchen, insbesondere in der Konsumgüterindustrie zum Einsatz, um einen professionellen und einheitlichen Markenauftritt zu erreichen. Für die pharmazeutische Industrie bleibt jedoch unklar, welche Wirkung ein professionelles Industrial Design in Richtung Performancegrößen eines Unternehmens entfalten kann.

Im Kontext der Studie „Industrial Design and its Implications for Organizational Performance – Results of a Scientific Study“ ist dieser Frage im Kontext der Pharmaindustrie nachgegangen worden. Dabei kam ein zweistufiges Vorgehen zum Einsatz, bei dem zunächst die einschlägige wissenschaftliche Literatur bezüglich der Performanceauswirkungen von Industrial Design analysiert wurde. Anschließend wurden auf Basis der hierdurch gewonnen Erkenntnisse Gespräche mit Industrial Design Experten aus Wissenschaft und Praxis geführt. Schließlich wurden die Erkenntnisse aus Literatur und Experteninterviews zusammengeführt und durch Beispiele aus der Praxis ergänzt.

Im Kern zeigt die Studie, dass ein professionelles Industrial Design auf verschiedene qualitative und – in eher indirekter Weise – quantitative Performancegrößen auf die pharmazeutische Industrie wirken kann.

**Untersuchungsfeld:** Marketing

**Kooperationspartner:** Sanofi-Aventis Deutschland GmbH

**Leitung & Team:** Dr. Jan Christoph Munck, Dr. Fabian Futterer, Alexander Schlüter

## Entwicklung eines Kennzahlencockpits zur Messung der Innovationskraft

Deutsche Unternehmen stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Durch die immer dynamischer werdende Umwelt sind Unternehmen gezwungen, ihre internen Prozesse zu überdenken und sie flexibler zu gestalten, um sich so schnell und effektiv auf neue Gegebenheiten auf den Märkten anpassen zu können.

Insbesondere dem Innovationsbereich wird hierbei eine besondere Rolle beigemessen. Die Aufgabe des Managements ist es hier mit geeigneten Instrumenten eine Balance zwischen kreativer Freiheit und Kontrolle zu schaffen, um so eine innovative Arbeitsatmosphäre zu kreieren.

Die Erarbeitung eines Kennzahlencockpits für den Innovationsbereich, das diese Balance gewährleistet, stand im Fokus dieses Forschungsprojektes. Durch Expertengespräche und Workshops innerhalb des Unternehmens konnten individuelle Erfolgsfaktoren für die Dimensionen Innovationsvoraussetzungen, -tätigkeit und -erfolg entwickelt werden, um so den gesamten Innovationsprozess optimal abbilden und steuern zu können.

**Untersuchungsfeld:** Innovationssteuerung & -controlling

**Kooperationspartner:** Voith Turbo GmbH & Co. KG

**Leitung und Team:** Dr. Jan Christoph Munck, Elena Freisinger und Philipp Lill

## Technologische Trends in der Industrie 4.0

Industrie 4.0 ist in der Breite angekommen. Jedes zweite Unternehmen hat mindestens entsprechende Technologien in der Erprobungs- oder Pilotphase, jedes vierte Unternehmen hat marktfähige Produkte im Angebot. Das sind Ergebnisse unserer Studie, für die wir 106 Entscheider aus Industrieunternehmen befragt haben.

Die Technologien der Industrie 4.0 sind auf dem Vormarsch: Nicht nur die aktuell als am wichtigsten bewerteten „Smart Products“, sondern auch Technologien aus den Bereichen „Smart Factory“, „Smart Operations“ sowie „Data-driven Services“ werden in den nächsten Jahren massiv an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen.

Investitionen lohnen sich dabei besonders in „Smart Operations“ sowie „Data-driven Services“. Die Zielsetzung liegt dabei in der Effizienzsteigerung und der Informationsgewinnung sowie dem Ausbau neuer datenbasierter Dienstleistungen, mit denen sich das Produkt- und Serviceangebot erweitern lässt. Der Wettbewerbsdruck ist in diesen Feldern noch vergleichsweise gering. Die erwartete Zuwachsrate bei der wirtschaftlichen Bedeutung in den nächsten drei Jahren ist mit mehr als 50 Prozent deutlich höher als in den anderen beiden Technologiebereichen „Smart Factory“ und „Smart Products“.

Der Fokus bei der Entwicklung von Industrie 4.0-Technologien liegt gegenwärtig klar auf dem Bereich „Smart Products“. Nur rund 27 Prozent der Unternehmen haben hier noch keine Aktivitäten entfaltet. Industrie 4.0 ist damit in vielen Industriebetrieben längst gelebte Realität. Smarte Produkte entstehen durch die Vernetzung von bspw. Sensoren, Aktoren und Microcontrollern zu dezentral intelligent agierenden Produkten. Meist sind sie die Basis digitaler Geschäftsmodelle. Mit Hilfe von „Smart Products“ wie Sensoren oder Microcontrollern kann zum Beispiel bei hochkomplexen Prozessen und hoher Stückzahl die Fehlerquote geringgehalten werden.

Am besten meistert der Mittelstand das Thema Industrie 4.0 – und schafft es besser als andere Unternehmenstypen, durch Initiativen und Produkte Erfolge zu erzielen.



Eine der größten Herausforderungen ist es dabei, rechtzeitig relevante technologische Trends und deren betriebswirtschaftliche Bedeutung zu erkennen, die notwendigen Ressourcen für die Erschließung bereitzustellen und Industrie 4.0-Projekte erfolgreich umzusetzen. Der Mittelstand kann im Bereich Industrie 4.0 seine Stärken ausspielen: Innovative Ansätze und hohe Umsetzungsgeschwindigkeit. Kleine Unternehmen, die oft die hohen Investitionen scheuen, geraten ins Hintertreffen – und die ganz Großen verzetteln sich.

Die Studie „Technologische Trends in der Industrie 4.0“ wurde auf der Hannover Messe am 28. April 2017 im „Forum Industrie 4.0 meets the Industrial Internet“ vorgestellt und kann über die Website von Horváth & Partners bestellt werden: <https://www.horvath-partners.com/studie-industrie40>

**Untersuchungsfeld:** Industrie 4.0

**Kooperationspartner:** Deutsche Messe AG, Horvath & Partners, VDMA  
**Leitung & Team:** Dr. Jan Christoph Munck, Christoph Schneider, Dr. Fabian Futterer

### Optimierung der Produktionsplanung/-steuerung (Werkscontrolling)

Im Rahmen einer vorangeschrittenen Internationalisierung sowie eines stark diversifizierten Produktprogrammes stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, kontinuierlich Anpassungen in ihrem Produktionsbereich vornehmen zu müssen. Dabei wird das Ziel verfolgt, sowohl standortübergreifend als auch in Bezug auf die einzelnen Werke die Effizienz der Produktionsprozesse sicherzustellen.

In einem praxisbezogenen Forschungsprojekt hat das SITE den bisherigen Steuerungsansatz der Voith Turbo GmbH & Co. KG sowie den darauf basierenden Reportingansatz untersucht und gemeinsam mit dem Projektpartner diesen Ansatz weiterentwickelt. Im Wesentlichen wurden dabei folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Welche produktionsbezogenen Kennzahlen stellen ein optimales Steuerungskonzept auf Werksebene dar?
- Wie sollte die Steuerung verschiedener Werke trotz ihrer unterschiedlichen Charakteristika, wie Heterogenität der hergestellten Produkte sowie der jeweiligen Losgrößen, umgesetzt werden?
- Wie sieht ein auf die spezifischen Bedürfnisse angepasstes, optimales „Management Reporting“ aus?

**Untersuchungsfeld:** Werkscontrolling

**Kooperationspartner:** Voith Turbo GmbH & Co. KG

**Leitung und Team:** Dr. Mike Schulze und Philipp Lill

### Trends und Entwicklungen im CFO-Bereich

Im Rahmen eines sechsmonatigen Studienprojektes zum Thema „Trends und Entwicklungen im CFO-Bereich“ wurde für die Daimler AG untersucht, welche wesentlichen Veränderungen sich für den CFO-Bereich der Zukunft abschätzen lassen. Ziel war es dabei, einen möglichst umfassenden Überblick über die aktuellen Trends zu geben, um das Management des Projektpartners dazu zu befähigen, vorausschauend zu agieren und relevante Zukunftsthemen frühzeitig adressieren zu können. Zu diesem Zweck wurden in insgesamt 13 deutschen Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien (Ansprechpartner jeweils CFO oder Leiter Controlling) Experteninterviews geführt. Anschließend wurden diese Gespräche eingehend analysiert, um wesentliche Erkenntnisse in einzelnen Analysefeldern individuell aufzuarbeiten und daraus potenzielle Handlungsbedarfe zu identifizieren.

**Untersuchungsfeld:** Trends im CFO-Bereich

**Kooperationspartner:** Daimler AG

**Leitung und Team:** Dr. Mike Schulze und Martin Esch

### Persönliche Werte von Gründern und Sportlern



Die Wertestudie 2017 ist die erste wissenschaftliche Studie im Rahmen der Kooperation zwischen der Wertestiftung und dem SITE. Als erste von drei geplanten Studien untersucht sie die persönlichen Werte von Gründern und Spitzensportlern.

Wer es wirklich will, der schafft es nach oben. So lautet das zentrale Erfolgsversprechen in unserer heutigen westlichen Gesellschaft. Sowohl Gründer als auch Sportler sind dabei zu großen Teilen selbst für ihren

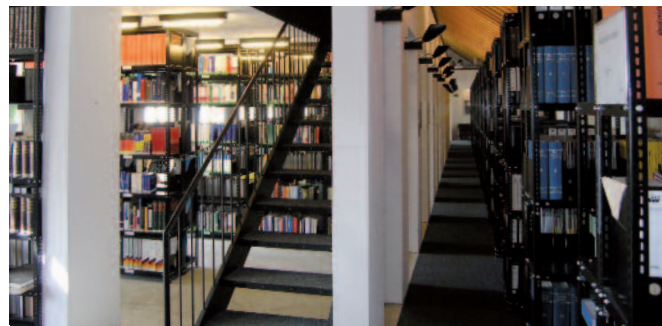
individuellen Erfolg verantwortlich und gleichzeitig einer oftmals hohen Wettbewerbsintensität ausgesetzt.

Diese Feststellung führt zu der Frage, durch welche Wertevorstellungen sich erfolgreiche Gründer und Sportler auszeichnen. Worauf legen die Akteure besonderen Wert und welche Leitprinzipien legen sie ihrem Leben und ihren Handlungen zugrunde? An welchen Stellen haben die beiden Akteure Gemeinsamkeiten und in welchen Aspekten unterscheiden sie sich? Diese Fragestellungen werden im Rahmen der vorliegenden Studie analysiert und beantwortet.

**Untersuchungsfeld:** Entrepreneurship

**Kooperationspartner:** Werte-Stiftung, Deutsche Sporthilfe

**Leitung & Team:** Christoph Schneider, Markus Gröber, Elena Freisinger



## Barometer Kostenmanagement – Der optimierte Mittelstand



Mit der fünften Ausgabe des Barometer Kostenmanagement wurde die Serie mit den Schwerpunktthemen Digitalisierung und Global Sourcing fortgesetzt. Neben der Kernfrage der Studienserie, wie weit sind Unternehmen auf ihrem Weg zu einem optimierten Einkaufs- und Kostenmanagement, stand im besonderen Fokus, wie internationale Unternehmen ihre Beschaffung organisieren, welche Bedeutung das Thema Digitalisierung auf die Unternehmen hat und wie sie sich bisher darauf eingestellt

haben. Schließlich wurde der Frage nachgegangen, in welchem Zusammenhang Global Sourcing und Digitalisierung auf ein betriebliches Kostenmanagement stehen.

Eines der zentralen Erkenntnisse der Studie ist, dass der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens und Kostenreduktionserfolge direkt zusammenhängen. Zudem liegt bei Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad die Unternehmensperformance um etwa 26% höher.

Mit Blick auf das Thema Global Sourcing konnte festgestellt werden, dass sich dessen Bedeutung bis 2020 deutlich steigern wird, wobei der wichtigste Grund hierfür eine erwartete Kostenreduktion ist. Allerdings sind die wenigsten Unternehmen für eine internationale Beschaffungsstrategie gut vorbereitet.

**Untersuchungsfeld:** Kostenmanagement

**Kooperationspartner:** Expense Reduction Analysts

**Leitung & Team:** Christoph Schneider, Dr. Fabian Futterer, Markus Gröber

## Gehalt und Karriere im Projektmanagement 2017



Ziel der bereits seit 2005 im zweijährigen Rhythmus durchgeführten Gehalts- und Karrierestudie ist es, wichtige Entwicklungen in der Berufsbranche der Projektmanager aufzuzeigen, einen verlässlichen Gehaltsindikator darzustellen sowie aktuelle Trends und Tendenzen im Projektmanagement darzulegen.

In diesem Jahr nahmen mit 1.075 Projektmitarbeiterinnen und Projekt-

mitarbeitern mehr als je zuvor seit Beginn der Studienserie an der aktuellen Studie teil.

Kernergebnis der Studie ist, dass das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt für Projektmanager in Deutschland (brutto) inklusive aller flexiblen und leistungsorientierten Bezüge bei etwa 80.000 Euro liegt. Dabei hat sich der in 2015 für Deutschland errechnete Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen von 24% auf 14% verringert.

Als zentrale Einflussfaktoren für das Gehalt konnten insbesondere die Berufserfahrung, aber auch die Projektmanagement-Hierarchieebene, der Verantwortungsgrad und die Projektebene (Einzelprojektebene, Multiprojektebene, Projektportfoliomanagement) identifiziert werden. Als weiteres positives Ergebnis kann hervorgehoben werden, dass das Gehalt von Projektmanagern sich dem Gehalt vergleichbarer Linienfunktionen inzwischen weitgehend angepasst hat. Auf der anderen Seite konnte allerdings auch festgehalten werden, dass klar definierte und transparente Karrierepfade im Projektmanagement nach wie vor eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen sind.

Schwerpunktthema in der diesjährigen Studie war das omnipräsente Thema Digitale Transformation. Es konnte aufgezeigt werden, dass diese in vollem Gange ist und sich auch im Projektmanagement dadurch auswirkt, dass höhere Anforderungen insbesondere in Bezug auf eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit und eine größere Flexibilität an die Mitarbeiter gestellt werden. Die Unternehmen werden den anstehenden Anforderungen oft nur teilweise gerecht und investieren nur zögerlich in die Entwicklung adäquater Mitarbeiterkompetenzen, obwohl die Risiken der digitalen Transformation vor allem in diesen Bereichen identifiziert werden konnten.

**Untersuchungsfeld:** Projektmanagement

**Kooperationspartner:** GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement

**Leitung & Team:** Christoph Schneider, Elena Freisinger, Markus Gröber

## Wettbewerbs- und Marktanalyse eines pharmazeutischen Produkts



In Kooperation mit der Sanofi-Anventis Deutschland GmbH erstellte das SITE eine Wettbewerbs- und Zielmarktanalyse für die Einführung eines neuen Kombinationsproduktes mit einer digitalen Zusatzleistung.

Der sogenannte „Connected Patient“ geht als ein Ergebnis aus der Digitalisierung der

Pharmaindustrie hervor. Die Industrie ist durch zunehmend stagnierende Margen, lange Produktlebenszyklen und hohen Investitionen gekennzeichnet. In diesem Markt schaffen digitale Zusatzleistungen potenzielle Konkurrenzvorteile. Übergreifendes Ziel des Projektes war die Analyse, inwieweit im pharmazeutischen Wettbewerbsumfeld bereits digitale Leistungen angeboten werden bzw. möglicherweise künftig z.B. über den Einsatz von Smartphones und Apps auf den Markt gelangen.

Basierend auf vordefinierten Kriterien wurden die relevanten Zielmärkte und Wettbewerber aufgezeigt und Empfehlungen für die Einführung einer Applikation im mobilen Gesundheitsmarkt abgeleitet.

**Untersuchungsfeld:** Strategie

**Kooperationspartner:** Sanofi-Aventis Deutschland GmbH

**Leitung & Team:** Christoph Schneider, Elena Freisinger, Pascal Vermehren, Hanna Zedler

## CRM-Analyse



Gemeinsam mit Futury wurde als Basis für ein neues CRM-System eine Nutzeranalyse der wichtigsten beteiligten Stakeholder bei einem C-Teile-Hersteller durchgeführt.

Das übergreifende Projektziel bestand in der Entwicklung einer Vertriebslösung 2020 als Geschäftsmodell (Multi-Channel)

und eines dazu passenden CRM-Systems. Dabei spielten vor allem die Kundenklassifizierung und der zunehmende Beratungsbedarf im Vertrieb eine wesentliche Rolle. Das neue CRM-System soll insbesondere dazu beitragen, die Produktivität im Vertrieb zu erhöhen. Dabei sollte das konzipierte System so gestaltet sein, dass eine Anbindung an bestehende Bestellsysteme sowie Logistikprozesse gegeben sind.

Kernfragen des Projekts waren: Welche sind die relevanten Stakeholder im Konzern? Welche Anforderungen haben diese jeweils? Welche alten Funktionen sind noch erforderlich und welche neuen Funktionen werden zusätzlich benötigt? Wie sieht eine sinnvolle Verzahnung aller Kanäle aus (Multi-Channel)? Wie lässt sich eine Akzeptanz unter den Mitarbeitern für das neue CRM herstellen? Welche sind potenzielle Risiken? Was sind Best-Practices für ein CRM innerhalb aber auch außerhalb der Industrie und inwieweit lassen sich diese nutzen?

**Untersuchungsfeld:** Strategie

**Kooperationspartner:** Futury GmbH

**Leitung & Team:** Christoph Schneider, Nicolas Götz, Martin Esch, Markus Gröber

## E-Commerce



Zur Entlastung des Außendienstes und zur Steigerung der Vertriebseffizienz plant ein C-Teile-Hersteller seine Vertriebsprozesse mit einem Auto-Replenishment-System zu modernisieren.

Gemeinsam mit Futury entwickelte das SITE verschiedene Lösungen, die auf der Basis von zuvor festgelegten Kriterien priorisiert wurden, wie z.B. Skalierbarkeit zur Unternehmensgröße der Kunden, erwartetes Effizienzpotenzial, Einfachheit der Nutzung, Höhe des Wartungsaufwandes, Fehleranfälligkeit, Umfang der benötigten IT-Anforderungen, Kontrollmöglichkeiten für den Kunden, Attraktivität für Kunden.

Auf der Basis einer umfassenden Marktanalyse wurden Best Practices in der Branche des Untersuchungsobjekts als auch in anderen Branchen identifiziert und auf das konkrete Untersuchungsobjekt adaptiert. Für die gefundenen (technologischen) Lösungen wurden die für eine Implementierung notwendigen Prozesse und Schnittstellen skizziert.

**Untersuchungsfeld:** Innovation

**Kooperationspartner:** Futury GmbH

**Leitung & Team:** Christoph Schneider, Markus Gröber, Benedict Rasche

## ICV Ideenwerkstatt

Seit 2017 leitet Prof. Dr. Ronald Gleich mit Stefan Tobias (Horváth & Partners) die Ideenwerkstatt des Internationalen Controlling Vereins (ICV), in der jährlich in mehreren Treffen ein innovatives Controlling-Thema für die Controlling-Community vorgedacht wird. 2017 beschäftigte sich die Ideenwerkstatt mit dem Thema Digitale Geschäftsmodellinnovation & Controlling. Im Dream Car-Bericht des Jahres wird das gewählte Thema dann zusammengefasst sowie die gewonnenen Erkenntnisse ausführlich festgehalten. Digitale Geschäftsmodellinnovation in Verbindung mit Controlling bietet auch etablierten Unternehmen disruptive Veränderungspotenziale, bspw. zur Erweiterung der Geschäftstätigkeit. Dem Controlling kommen dabei die wesentlichen Aufgaben der Befähigung und Antreibung zu, in denen er das Unternehmen auf die Veränderungen vorbereitet und gleichzeitig Anpassungen am Controlling während des Veränderungsprozesses





vornehmen kann. Der Dream Car-Bericht stellt diesen Prozess und die Auswirkungen auf den Controller ausführlich dar. Letztlich werden bekannte Beispiele aus der Unternehmenspraxis herangezogen, um dem Leser einen tiefergehenden Einblick geben zu können. Der gesamte Bericht kann unter <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/digitale-geschaeftsmodellinnovationen.html> kostenfrei abgerufen werden. Ab dem 01.04.2018 wird das SITE Innovation & Controlling Team um Dr. Jan Christoph Munck die redaktionelle Betreuung des neuen Jahres-Themas „Start-Up-Controlling“ unterstützen.

**Untersuchungsfeld:** Digitale Geschäftsmodellinnovation & Controlling

**Kooperationspartner:** Internationaler Controller Verein

**Leitung:** Prof. Dr. Ronald Gleich

## Sicherheit von Familienunternehme(r)n

### Herausforderung und Zielsetzung:

Deutsche Familienunternehmen haben vieles, was es zu berücksichtigen gibt. So führt die enge Verknüpfung von Unternehmen und Unternehmerfamilie dazu, dass ein Schadensfall im Unternehmen oder in der Unternehmerfamilie erhebliche Konsequenzen für die jeweils andere Seite haben kann.

Die Studie „Sicherheit von Familienunternehme(r)n“ will Gesellschafter und deren Familien für das Thema „Sicherheit“ sensibilisieren und ihnen eine objektive Auseinandersetzung damit erleichtern. Denn Sicherheit wird bereits maßgeblich durch die Beschäftigung mit dem Thema selbst produziert. So werden einerseits spezifische Gefährdungen für Familienunternehmer und ihr persönliches sowie berufliches Umfeld erhoben und andererseits Strategien und Maßnahmen zu deren Bewältigung aufgezeigt. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Darstellung von Best-Practices und möglichen Ansprechpartnern im Gefährdungsfall.

### Vorgehensweise:

Im Rahmen des Forschungsprojekts soll die gefühlte und tatsächliche Gefährdungslage von Familienunternehmern einschließlich ihres persönlichen und beruflichen Umfeldes im Sinne einer Bestandsaufnahme erhoben sowie mögliche Präventions- und Schutzmaßnah-

men aufgezeigt werden. Jegliche Ereignisse, die eine mittelbare oder unmittelbare Gefährdung des Familienunternehmers oder seines Umfelds darstellen, sollen dabei erfasst werden.

Entlang von fünf Leitfragen fasst die Studie einen breiten Fundus von Experten- und Betroffenenwissen aus den unterschiedlichsten Schwerpunktbereichen der Sicherheit zusammen. Zur Gewinnung der erforderlichen Erkenntnisse verfolgt die Studie einen qualitativ-explorativen Ansatz. Die aus den einzelnen Quellen gewonnenen Erkenntnisse wurden zur Validierung trianguliert und abschließend mit dem studienbegleitenden Expertenbeirat der Stiftung Familienunternehmen reflektiert.

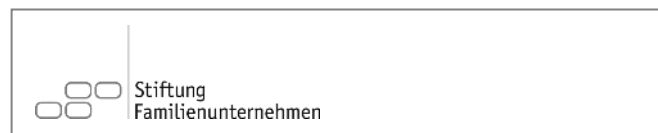
### Kernelemente der Datenerhebung sind:

- Gespräche mit Familienunternehmern und ihren internen Sicherheitsexperten bzw. Sicherheitsverantwortlichen.
- Ergänzende Gespräche mit vermögenden und exponierten Personen.
- Gespräche mit Sicherheitsexperten von Sicherheitsdienstleistern sowie Sicherheitsbehörden und -organen.
- Gespräche mit Sicherheitsverantwortlichen börsennotierter Unternehmen bzw. Konzernen.
- Ergänzt werden die im Rahmen der Gespräche gewonnenen Erkenntnisse um Auswertungen vorhandener Publikationen und Statistiken.

In enger Zusammenarbeit mit dem Expertenbeirat der Stiftung Familienunternehmen werden die Erkenntnisse diskutiert, vertieft und zu einem ganzheitlichen Leitfaden vervollständigt.

**Auftraggeberin:** Stiftung Familienunternehmen

**Team:** Prof. Dr. Christian Landau, Prof. Dr. Christoph Georgi, Dr. Jürgen Harrer, Julia Giessler, Katharina Reinl



## Security Foresight Lab (SecFL)

### Herausforderung und Zielsetzung:

In Zeiten des Umbruchs erfährt die Gewährleistung individueller und institutioneller Sicherheit eine Aufwertung. Die Definition von Sicherheit wird permanent im gesellschaftlichen Diskurs neu verhandelt. Mit den Möglichkeiten einer datenbasierten Ökonomie und Gesellschaft werden bisherige Freiheiten demokratisch verfasster Gesellschaften herausgefordert. Auch in den Unternehmen, die eingebunden in global Business Ökosystemen agieren, stehen die Sicherheitskonzepte in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen dem Schutz der eigenen Institution und der anhaltenden Innovationsdynamik. Mit der fortschreitenden Digitalisierung verliert der Betrieb



als alleiniger Arbeitsort weiter an Bedeutung und die klassischen Unternehmensgrenzen verschwinden. Sicherheit als Dienstleistung muss diese Prozesse analysieren und vorausschauend darauf reagieren.

Das Security Foresight Lab (SecFL) unterstützt die Corporate Security bei dieser Aufgabe. Es analysiert die zentralen sicherheitsrelevanten Trends in globaler Perspektive, um frühzeitig grundlegende Veränderungen und auch disruptive Potenziale mit Relevanz für die Unternehmenssicherheit zu erkennen. Ziel ist es, dass Corporate Security Management zu befähigen, sowohl ihre Ziele als auch ihre Arbeitsweisen und -formen zu überprüfen und falls nötig rechtzeitig anzupassen bzw. zu erweitern.

Hierzu geht das Security Foresight Lab eine Symbiose aus angewandter sozialwissenschaftlicher Forschung, Foresight-Expertise und Security-Kompetenz ein. Inhaltlich wird es von dem SITE der EBS Business School und dem foresightlab getragen.

#### Arbeitsweise:

Das Security Foresight Lab (SecFL) arbeitet interdisziplinär. Es verfolgt einen Foresight-Ansatz in der Analyse. Die Ergebnisse werden mit Hilfe der eigenen Security-Kompetenz sowie der Praxiskompetenz der Partner in anwendungsorientierte Konzepte übersetzt. Die Auswahl der Projektthemen erfolgt in enger Absprache mit den Partnern. Für die Realisierung entwickelt das SecFL jeweils einen passenden Methodenmix, der sich an dem erprobten Methodenkanon der Zukunftsforschung orientiert, wie

- Trendscanning & -monitoring
- Experten- und Real-Time Delphi
- Roadmapping & Backcasting
- Szenario-Analyse
- Design Thinking und Open Innovation

#### Ergebnisse:

Die Ergebnisse des Security Foresight Labs (SecFL) werden regelmäßig mit den Partnerunternehmen diskutiert und fortgeschrieben. Im Rahmen von öffentlichen Konferenzen und Veranstaltungen werden ausgewählte Erkenntnisse vorgestellt.

**Kooperationspartner:** Bayer, Daimler, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, Fraport, Henkel und Zeiss sowie die Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen.

**Team:** Prof. Dr. Christoph Georgi (SITE), Klaus Burmeister, René Schäfer und Andreas Schiel (foresightlab)

### Forschungsprojekt „Bootlegging“

Das Fördern von innovativem Verhalten bei Mitarbeitern ist ein zentraler Erfolgsfaktor für kontinuierliche Innovationen in Unterneh-

men. Während sich bisherige Forschung, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter sinnvoll in den Innovationsprozess integrieren können, insbesondere mit Ansätzen wie Crowdsourcing oder klassisch mit Anreizen und Incentivierungen beschäftigte, ist ein relativ neues Phänomen zu beobachten, wie Mitarbeiter ihre innovativen Ideen jenseits der offiziellen Richtlinien, Vorschriften und Reportinganforderungen in inoffiziellen, verborgenen U-Boot-Innovationsprojekten umsetzen. Dieses Phänomen, Bootlegging genannt, bezeichnet ein Verhalten, bei dem Mitarbeiter ihre Innovationsideen aus eigenem Antrieb in inoffiziellen Projekten umsetzen, ohne die formale Organisationsstruktur oder Vorgesetzte zu involvieren. Dabei sind Bootlegging-Projekte ein zweischneidiges Schwert: Bootlegging-Projekte können Innovationen in Unternehmen befördern, wie am Beispiel der „Post-its“ von 3M, der „T1100“, der erste Massenmarkt-Laptop der Welt von Toshiba und auch die Tablet-Applikation „Notes Traveler Companion“ exemplarisch zu sehen war. Auf der anderen Seite verwenden Mitarbeiter ohne Abstimmung jedoch auch Zeit und Ressourcen in ihren inoffiziellen Innovationsprojekten, die so offiziellen Unternehmensprojekten fehlen.

Aus Forschungssicht ist es besonders interessant, welche individuellen und organisatorischen Faktoren einen Einfluss auf Bootlegging ausüben, wie mit Bootlegging-Aktivitäten innerhalb von Organisationen umgegangen und wie ein Verständnis für die Konsequenzen dieses Mitarbeiterverhaltens entwickelt werden kann. Einige mögliche Einflussfaktoren ergeben sich aus der Organisation selbst, beispielsweise der angewandte Führungsstil, formale Kontrollsysteme und organisatorische Abläufe. Ebenfalls können persönliche Faktoren und Eigenschaften des Mitarbeiters zu Bootlegging beitragen. Engagement der Mitarbeiter, Risikobereitschaft, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Erfahrungen aber auch Treiber der persönlichen Motivation können eine Rolle spielen, sich an inoffiziellen Projekten zu beteiligen oder diese zu initiieren.

Die aktuellen Forschungsaktivitäten im Center for Digital Transformation am SITE zielen auf ein besseres Verständnis des Bootlegging-Phänomens ab und erstrecken sich in einem ersten Schritt auf die Ermittlung von Determinanten des Mitarbeiterengagements in inoffiziellen Projekten. Es werden extrinsische und intrinsische motivatorische Faktoren untersucht, wie beispielsweise Sanktionen, Belohnungen, die Identifikation mit der Organisation oder Risikobereitschaft, die einen Einfluss auf die Wahl inoffizieller Kanäle zur Umsetzung innovativer Ideen ausüben. Die wissenschaftliche Arbeit in diesem Bereich zielt auf einen Erkenntnisgewinn ab, der sowohl einen Beitrag zur Forschungsgemeinschaft leistet als auch in Zeiten starker disruptiver Einflüsse auf die Unternehmenswelt praktische Implikationen zur Innovationskraft in Organisationen liefert.

**Kontakt:** alexander.krueger@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1321  
arne.buchwald@ebs.edu, Tel: 0611 7102 1387

## Buch-Highlights und Veröffentlichungen

Gleich, R., Losbichler, H., Möller, K., Tschandl, M. (Hrsg.): **Standards im Controlling – Controllerarbeit professionell ausrichten und strukturieren**, Haufe-Lexware, 2017.

Controller-Leitbild, Controlling-Prozessmodell, Controlling-Prozesskennzahlen und Controller-Kompetenzmodell – die International Group of Controlling (IGC) verfolgt das Ziel, die Zukunft des Controllings in Europa aktiv mitzugestalten und entwickelt Standards für ein effektives und effizientes Controlling. Das Buch stellt erstmals alle Standards der IGC im Überblick vor. Neben der inhaltlichen Vorstellung der einzelnen Standards wird insbesondere ihre praktische Anwendung durch einzelne Unternehmensbeispiele verdeutlicht.

### Inhalt:

- Konzeptionelle Darstellung der einzelnen Controlling-Standards
- Nutzen der Standards für Unternehmen und Controller
- Individuelle Anpassung und Implementierung in Unternehmen
- Weiterentwicklung von Controlling-Bereichen
- Einsatz zum Benchmarking im Controlling

Gleich, R., Grönke K., Kirchmann, M., Leyk, J. (Hrsg.): **Strategische Unternehmensführung mit Advanced Analytics – Neue Möglichkeiten von Big Data für Planung und Analyse erkennen und nutzen**, Haufe-Lexware, 2017.

Der Prozess der Unternehmenssteuerung ist durch das Zusammenspiel von Planung und Kontrolle geprägt. Im Rahmen der Digitalisierung erhöhen sich sowohl die Häufigkeit als auch die Intensität auftretender Veränderungen. Experten erläutern in diesem Buch, welche Advanced-Analytics-Verfahren Unternehmen zur Verfügung stehen, um aus großen Datenmengen eine Vorhersage über zukünftige Entwicklungen zu treffen. Dieses Buch bietet fundiertes Grundlagenwissen sowie Praxisbeispiele und zeigt auf, wie Advanced Analytics konkret umgesetzt werden kann.

### Inhalt:

- Bedeutung, Nutzen und Mehrwert von Advanced-Analytics-Werkzeugen
- Beschleunigung und Erhöhung der Qualität des Planungsprozesses
- Prozessautomatisierung und Rollenveränderung in einer digitalen Finanzorganisation
- Anwendungsbeispiele von Advanced Analytics aus Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie Start-Ups
- Advanced-Analytics-Lösungen für modernes Kostenmanagement und Kundenanalysen

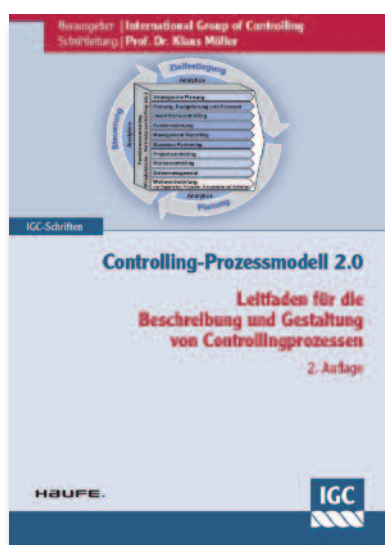


**International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling-Prozessmodell 2.0 – Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen, 2. Aufl., Haufe-Lexware, 2017.**

Das Controlling-Prozessmodell kann als Standardlandkarte oder Vorlage für Controllingprozesse von Unternehmen verwendet werden. Grundsätzlich ist es unabhängig von Branchen und Unternehmensgröße. Es eignet sich sehr gut für die Prozessanalyse, zum Erkennen von Stärken und Schwächen sowie der anschließenden Optimierung. Das Modell ermöglicht, Controllingprozesse schnell zu erklären und kann damit die Grundlage für die Etablierung eines einheitlichen Controllingverständnisses bilden.

Das Controlling-Prozessmodell 2.0 beinhaltet die folgenden wesentlichen Weiterentwicklungen:

- Zusammenführung der Hauptprozesse „Operative Planung und Budgetierung“ und „Forecasting“,
- Trennung der Hauptprozesse „Projekt- und Investitionscontrolling“ in zwei Hauptprozesse,
- Den neuen Hauptprozess „Datenmanagement“,
- Den neuen Analyse- und Bewertungsprozess zur potentiellen „Ausgliederung von Controlling-Prozessen in Shared Service Center“ und
- Die Integration von Analytics



**Horváth, P.; Gleich, R.; Seiter, M.: Controlling – 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, Vahlen, 2017.**

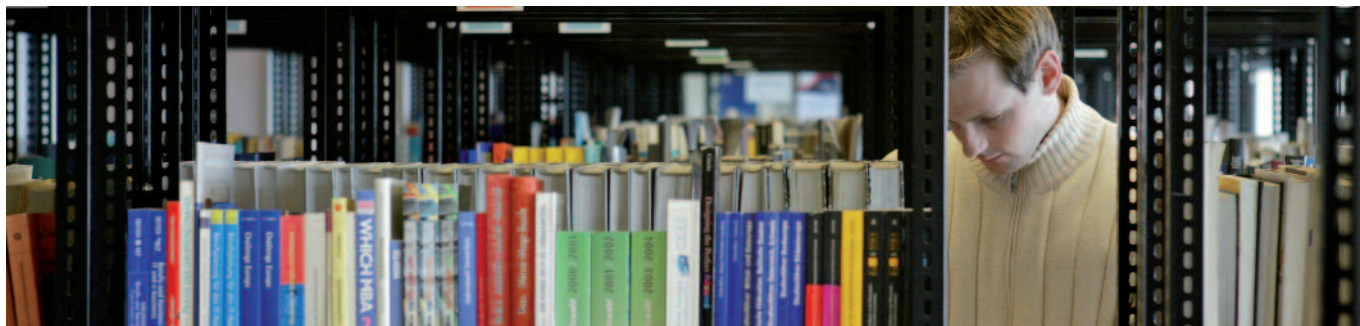
Controlling ist eines der umfassendsten Führungsfunktionen in Unternehmen, da es Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert. Das Buch ist eine komplettierende Ergänzung zum gleichnamigen Standardwerk der drei Autoren. Es geht in mehrfacher Hinsicht über die gängige Übungs- und Fallstudienliteratur hinaus und bietet:

- Fallstudien aus realen Unternehmen
- Komplexe Problem- und Fragestellungen zum Entdecken und Fokussieren
- Noch größere Realitätsnähe durch erfahrungsbezogene Sicht führender Praxisexperten.

Die Fallstudien wollen kein Detailfachwissen in Form von übersichtlichen, kleinen präzise lösbaren Aufgaben vermitteln, sondern die Fähigkeit zum strukturierten Problemlösen stärken. Fundiertes Fachwissen wird vorausgesetzt.







## Veröffentlichungen

### Beiträge in referierten Zeitschriften

- Butschan, J., Nestle, V., Munck, J. C., & Gleich, R. (2017). Kompetenzaufbau zur Umsetzung von Industrie 4.0 in der Produktion. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, ZfbF-Sonderheft 71/17*, pp. 75-110.
- Gleich, R., Knocke, H., & Laux, T. (2017). SSC als Geschäftsmodellinnovation und Ansatzpunkte zur Geschäftsmodellinnovation. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, ZfbF-Sonderheft 70/17*, pp. 149-166.
- Gleich, R., Möller, K., & Seiter, M. (2017). Innovationen im Controlling. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 29 (2), pp. 4-11.
- Gebrewahid, G.G., Wald, A. (2017) Export Barriers and Competitiveness of Developing Economies: The Case of the Ethiopian Leather Footwear Industry. *Journal of African Business*, 18 (4), pp. 396-416.
- Heidenreich, S., Spieth, P., & Petschnig, M. (2017). Ready, Steady, Green – Examining the Effectiveness of External Policy Factors to enhance the Adoption of Ecofriendly Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 34 (3), pp. 343-359.
- Hummel, M., Kreutzer, M., & Landau, C. (2017). Do business models matter? Performance differences of online sales activity systems in the European online retail industry. *American Journal of Management, American Journal of Management* 17 (6), pp. 111-128.
- Krämer, T., Gouthier, M., & Heidenreich, S. (2017). Proud to Stay or too proud to Stay? How Personal Pride develops, and how it affects Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 20 (2), pp. 152-170.
- Lueg, K.-E., Georgi, C., Duck, K., & Multerer, C. (2017). Prozessstandardisierung. In T. M. Fischer & M. Vollmer (Hrsg.), *Erfolgreiche Führung von Shared Services. ZfbF-Sonderheft, 70/17*, pp. 63-78.
- Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency – The role of management control systems choice. *Journal of Cleaner Production*, 140 (3), pp. 1504-1513.
- Schulze, M., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2017). The impact of energy management control systems on energy efficiency in the German manufacturing industry. *Journal of Industrial Ecology*, 56, pp. 760-777.
- Sommer, L., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents – How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47 (2), pp. 299-310.
- Spanuth, T., Wald, A. (2017). How to Unleash the Innovative Work Behavior of Project Staff? The Role of Affective and Performance-Based Factors. *International Journal of Project Management*, 35 (7), pp. 1302-1311.
- Spanuth, T., Wald, A. (2017). Understanding the Antecedents of Organizational Commitment in the context of Temporary Organizations: An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Management*, 33 (3), pp. 129-138.

### Beiträge in nicht-referierten Zeitschriften

- Ludwig, N., Heidenreich, S., Krämer, T., & Gouthier, M. (2017). Customer Delight: Universal Remedy of Double-Edged Sword? Investigating the Bright and Dark Sides of Customer Delight Strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (1), pp. 22-45.
- Munck, J. C., Schneider, C., & Futterer, F. (2017). Technologien der Industrie 4.0 – Status quo, wirtschaftliche Bedeutung und Trends für Unternehmen der produzierenden Industrie. *Industrie 4.0 Management*, 6, pp. 48-52.
- Schneider, C., Wald, A., Scheurer, S. (2017). Gehalt und Karriere im Projektmanagement. *Ergebnisse der 6. GPM-Gehaltsstudie. Projektmanagement aktuell*, 28 (5), pp. 78-86.
- Thiele, P., Schulze, M., & Gleich, R. (2017). Verbreitung von Controlling-Standards in der Unternehmenspraxis. *Controller Magazin*, 42 (4), pp. 82-84.

### Buchkapitel (Auszug 2017)

- Buchwald, A., & Gleich, R. (2017). Effektivität vor Effizienz. Das Comeback der organisationalen Slacks. In Burkhard Schwenker, Barbara Dauner-Lieb (Eds.), *Gute Strategie: Der Ungewissheit offensiv begegnen - Eine neue Agenda strategischer Führung* (pp. 89-98). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Burmeister, K., Georgi, C., & Schäfer, R. (2017). Zeit der Visionäre. In B. Schwenker & B. Dauner-Lieb (Hrsg.), *Gute Strategie: Der Ungewissheit offensiv begegnen* (pp. 251-264). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Esch, M., Briem, C., & Hertting, M. R. (2017). Zehn Thesen zum modernen Kostenmanagement im Zeitalter der Digitalisierung – erläutert am Beispiel der Versicherungsbranche. In *Controller Magazin* (Ed.) (pp. 74-76). Controller Magazin.
- Esch, M., Hoening, C., & Wald, A. (2017). Big Data, Business Intelligence und Business Analytics – Bedeutung, Nutzen und Mehrwert. In Gleich R., Grönke K., Kirchmann, M., Leyk, J. (Eds.) (pp. 27-42). Haufe-Lexware.



- Esch, M., Schulze, M., & Gleich, R. (2017). Analiza vrijednosti kupaca – upravljanje odnosima s kupcima na temelju vrijednosti. In Meter, M. (Eds.) (pp. 75-87). Poslovna ucinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje.
- Gaiser, B., Gleich, R., Munck, J. C., & Thiele, P. (2017). Kompetenzanforderung an den (Werks-) Controller der Zukunft. In Kieninger, M. (Eds.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung (pp. 173-183). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gleich, R., Munck, J. C., & Tkotz, A. (2017). Innovationsmanagement und -controlling. In Zerres, C. (Eds.), Handbuch Marketing-Controlling, Grundlagen – Methoden – Umsetzung (pp. 313-331). Berlin: Springer.
- Haberl, A., & Esch, M. (2017). Advanced Analytics als Accelerator für eine erfolgreiche Digitale Transformation. In Gleich, R., Grönke K., Kirchmann, M., Leyk, J. (Eds.) (pp. 43-62). Haufe-Lexware.
- Landau, C., & Kreuzer, K. (2017). Tools im Stresstest – Möglichkeiten und Grenzen strategischer Analyseverfahren. In Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb (Ed.). Gute Strategie: Der Ungewissheit offensiv begegnen - Eine neue Agenda strategischer Führung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Lueg, K.-E., Georgi, C., Duck, K., & Multerer, C. (2017). Prozessstandardisierung. In Thomas M. Fischer; Marcell Vollmer (Ed.), Erfolgreiche Führung von Shared Services (ZfbF-Sonderheft) (pp. 63-78). Springer Gabler Verlag.
- Munck, J. C., & Robers, D. (2017). Welchen Beitrag leistet Design Thinking in Unternehmen (2. Aufl. ed.). In M. Blatt & E. Sauvignon (Ed.), Wo ist das Problem? Mit Design Thinking Innovationen entwickeln und umsetzen (pp. 194-198). München: Vahlen.
- Robers, D., & Schulze, M. (2017). Kreative Zerstörer gesucht – Disruption trifft klassische Innovationssteuerung (1 ed.). In B. Schwenker & B. Dauner-Lieb (Ed.), Gute Strategie: Der Ungewissheit offensiv begegnen Eine neue Agenda strategischer Führung – entwickelt mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht (pp. 99-109). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schimank, C., & Kieninger, M. (2017). Auf dem Weg zur digitalisierten Unternehmenssteuerung. In Kieninger, M. (Ed.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung (pp. 3-18). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

#### Buchveröffentlichungen (Auszug 2017)

- Gleich, R., Grönke, K., Kirchmann, M., & Leyk, J. (2017). Strategische Unternehmensführung mit Advanced Analytics. Freiburg: Haufe Verlag.
- Harrer, J. (2017). Security Performance Measurement. Münster: LIT Verlag.
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2017). Controlling - 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis. München: Verlag Franz Vahlen.

#### Konferenzbeiträge mit Begutachtungsprozess und praxisorientierte Vorträge (Auszug 2017)

- Anagnou, M., Schnellbacher, B., Heidenreich, S., Millemann, J., & Killmer, J. (Juli 2017). Business Model Development in Startups. R&D Management Conference, Leuven, Belgium.
- Bayer, F. (Oktober 2017). Decision-making logics under uncertainty – Learning from the effectual entrepreneur. G-Forum, Wuppertal.
- Bayer, F. (November 2017). Decision-making logics under uncertainty – Learning from the effectual entrepreneur. Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT), Lund, Sweden.
- Buchwald, A., Leitner, A., Urbach, N., & Von Entress-Fürsteneck, M. (Juni 2017). Towards Explaining the Willingness to Disclose Personal Self-Tracking Data to Service Providers, Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal.
- Efrat, K., Wald, A., & Raban, D. (Juni 2017). Resource creation through equity crowdfunding of knowledge-intensive SMEs: External knowledge and capabilities and their effects on performance. KM Conference 2017, 21-24 June, Novo Mesto, Slovenia.
- Esch, M., & Thiele, P. (September 2017). Integrated Reporting a Systematic Review of Previous Findings and an Agenda for Future Research. 9th Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, France.
- Esch, M., Lebriz, H., Lill, P., & Wald, A. (September 2017). Integrated Reporting – Consequences on the value-relevance of environmental, social, and governance performance. 13th Interdisciplinary Workshop on Intangibles and Intellectual Capital, Ancona, Italy.
- Freisinger, E., Heidenreich, S., & Landau, C. (Juni 2017). Business Model Innovation – Quo Vadis? Status Quo and Future Research Avenues. 24th Innovation and Product Development Management Conference, Reykjavik, Iceland.
- Gleich, R. (Februar 2017). Geschäftsmodell auf dem Prüfstand. Impulsvortrag anlässlich des Festkolloquium zum 80. Geburtstags von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Universität Stuttgart.

- Gleich, R. (Mai 2017). International standards in Controlling – Results of the IGC-Study. IGC-Annual-Conference, Skopje, Mazedonien.
- Gleich, R. (Juni 2017). International standards in Controlling – Conceptual background and implementation in practice. Controlling-Conference, Zagreb, Kroatien.
- Gleich, R. (September 2017). Standards im Controlling – Konzeptioneller Hintergrund und Umsetzung in der Unternehmenspraxis. CARF Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz.
- Gleich, R. (2017). Industrie 4.0 - Die Rolle des Controllers in der modernen Unternehmensplanung. Vortrag im Rahmen von verschiedenen CFO-Konferenzen von Amadeus-Fire, u.a. in Stuttgart, München, Düsseldorf, Berlin, Hamburg.
- Heidenreich, S., Krämer, T., & Gouthier, M. (Juni 2017). Making use of Irrationality in the Consumption of digital Services - Investigating Strategies to enhance Intensity of Flat-rate Biases. 26th Annual Frontiers in Services Conference, New York, USA.
- Heidenreich, S., Krämer, T., Spieth, P., & Joachim, V. (August 2017). Rejection behavior prior new product evaluation - Examining occurrence and determinants of passive innovation rejections. 2017 AMA Summer Marketing Educators' Conference, San Francisco, USA.
- Heidenreich, S., Obschonka, M., Millemann, J., & Killmer, J. (August 2017). Barriers to continuous adoption of service innovations - Investigating effects of passive and active innovation resistance over time. AMA Summer Marketing Educators' Conference, San Francisco, USA.
- Heidenreich, S., Obschonka, M., Millemann, M., Krämer, T., Wittowski, K., & Falk, T. (Juni 2017). Continuous Adoption of technology based service Innovations: A Longitudinal Study on Effects of Passive and Active Innovation Resistance. 26th Annual Frontiers in Service Conference, New York, USA.
- Heidenreich, S., Obschonka, M., Millemann, J., Krämer, T., Wittkowski, K. & Falk, T. (Juni 2017). Just a short affair or long lasting relationship? Investigating effects of passive and active innovation resistance on the usage of service innovations over time. 23rd International Product Development Management Conference, Reykjavik, Island.
- Killmer, J., Millemann, M., Heidenreich, S., & Schnellbacher, B. (Juni 2017). Leapfrogging Behaviour and its Determinants in the Context of Technological Innovations. XXVIII ISPIM Innovation Conference, Wien, Austria.
- Killmer, J., Millemann, M., Heidenreich, S. & Schnellbacher, B. (Juni 2017). Should I buy now or later? Investigating determinants of new product leapfrogging behavior, 23rd International Product Development Management Conference, Reykjavik, Iceland.
- Krämer, T., Heidenreich, S., Donsbach, J., & Gouthier, M. (Juni 2017). Helpful or Not? How Basic Emotions Affect the Perceived Helpfulness of Online Consumer Reviews. 26th Annual Frontiers in Service Conference, New York, USA.
- Kuta, K., Diehl, M.-R., & Landau, C. (April 2017). Corporate social responsibility and the refugee crisis – a domain orientated analysis of German stock-listed companies' responses to the refugee crisis. 5th CR3+ conference at Hanken, Helsinki, Finland.
- Pauget, B., Dammak, A., & Wald, A. (Mai 2017). A l'ouest rien de nouveau : quand les relations ne changent pas dans un processus de post fusion : illustration à partir d'une maison de retraite. 7<sup>e</sup> Colloque Santé, Marseille, France.
- Schoper, Y., Wald, A., Ignason, H., & Friogeirsson, T. (Juni 2017). Projectification in Western Economies: A Comparative Study of Germany, Norway and Iceland. IRNOP Conference, Boston, USA.
- Spieth, P., Heidenreich, S., & Joachim, V. (Leuven 2017). What drives innovation rejections? The different relative importance of customer resistances. R&D Management Conference, Leuven, Holland.
- Thiele, P., Kaiser, S., Robers, D., & Schletz, A. (Juni 2017). Self-directed and competency-based development practices: How should service companies in innovative settings configure their human resource management system to increase performance?. 26th Annual Frontiers in Services Conference, New York, USA.
- Wald, A. (Juni 2017). Measuring the Degree of Projectification in an Economy: A Macroeconomic comparison of Germany and Norway. Research Symposium MONTREAL CLUB, @ ESG UQAM, Montréal, Canada.







## Herausgeberschaften

### Der Controlling-Berater

Prof. Dr. Ronald Gleich bildet mit Prof. Dr. Andreas Klein, SRH Hochschule Heidelberg, das Herausgeberteam des „Controlling-Beraters“, eine der auflagenstärksten deutschsprachigen Controlling-Fachzeitschriften.

Der „Controlling-Berater“ informiert in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die jährlich fünf Ausgaben kombinieren dabei jeweils aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Neben der Vermittlung aktueller Entwicklungen und Trends stehen inhaltlich Leitlinien für die Umsetzung im eigenen Unternehmen im Vordergrund.

Die einzelnen Themenbände sind jeweils kombiniert mit dem Zugriff auf die Online-Version von „Haufe Controlling Office“, einer elektronischen Wissensdatenbank rund um das strategische und operative Controlling. Hier lassen sich Beiträge, Anwendungsberichte und Stichworte recherchieren. Wertvolle Arbeitshilfen unterstützen darüber hinaus in der täglichen Arbeit.

### Folgende Bände sind in 2017 erschienen:

- Band 48: Reporting und Business Intelligence
- Band 49: Standards im Controlling
- Band 50: Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement
- Band 51: Advanced Analytics
- Band 52: Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen

### Für 2018 sind Bände zu folgenden Themen geplant:

- Band 53: In-Memory SAP S4HANA
- Band 54: Produktionscontrolling
- Band 55: Kennzahlen
- Band 56: Die wichtigsten Controlling-Instrumente mit Excel umsetzen
- Band 57: Controlling & Digitalisierung

## Gutachtertätigkeiten

### Professor Dr. Arne Buchwald

- International Conference on Information Systems
- Zeitschrift „Industrie 4.0 Management“
- Digitalization Cases, N. Urbach and M. Röglinger (eds), Berlin: Springer

### Dr. Fabian Futterer

- Long Range Planning, R&D Management Journal

### Professor Dr. Ronald Gleich

- Best Paper Award Innovation Management des SITE
- Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria
- 13. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung
- Universität Saarbrücken
- Zeitschrift „Industrie 4.0 Management“
- Peter Horváth-Controllingpreis
- Journal of Management Control

### Dr. Mike Schulze

- Journal of Cleaner Production, Journal of Management Control, R&D Management Journal, Sustainability

## Gremienarbeit

### Professor Dr. Arne Buchwald

- Mitglied im Promotionsausschuss der EBS Business School
- Mitglied im Management Committee Education der EBS Business School
- Stv. Mitglied der Juniorprofessoren im Senat der EBS Business School

### Professor Dr. Ronald Gleich

- Mitglied des Management Boards in der IGC (International Group of Controlling)
- Co-Leiter der internationalen Arbeitsgruppe „Verbreitung der IGC-Standards in der Unternehmenspraxis“ (zusammen mit Prof. Dr. Martin Tschandl) der IGC (International Group of Controlling)
- Leiter und Mitglied des Kernteams der Ideenwerkstatt des ICV (Internationaler Controller Verein) (seit 11/2016)

### Dr. Christoph Munc

- Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft: In den Arbeitskreisen „Innovationsmanagement“ und „Integrationsmanagement für neue Produkte/Industrie 4.0“

### Professor Dr. Diane Robers

- Kuratoriumsmitglied Fraunhofer IMS
- Expertenkreis des Innovationsdialogs zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft
- Forschungs-, Innovations- und Technologieausschuss des BDI

### Christoph Schneider

- Stellvertretendes Senatsmitglied



## Lernen – ein Leben lang. Executive Education am SITE.

Seit vielen Jahren bietet die EBS Executive Education berufsbegleitende Zertifikatsprogramme und Firmenprogramme für Fach- und Führungskräfte an. Dabei konzentriert sich der Weiterbildungsbe- reich des SITE auf die Kompetenzfelder der eigenen Fachbereiche und verknüpft die Themen Innovationsmanagement und Entrep- reneurship mit Controlling und Strategischer Planung sowie Zukunfts- feldern wie Security Management und Corporate Foresight.

### Zertifikatsprogramme

Durch unser Weiterbildungsangebot helfen wir Führungskräften und Experten, mit den rasanten Entwicklungen in der Wirtschaft Schritt zu halten und das gesamte Potenzial ihres Unternehmens auszu- schöpfen. Hierbei greifen wir auf die Expertise zahlreicher motivier- ter Referenten aus Wissenschaft und Praxis zu und achten in den Programmen auf die Einhaltung hoher, international führender didaktischer Standards. So werden Sie erkennen, dass Kurse und einzelne Module eng aufeinander abgestimmt sind und Sie sich Dank serviceorientierter Teilnehmerbetreuung ganz auf das Lernen konzentrieren können. Die hochwertig aufbereiteten Schulungs- unterlagen unterstützen Sie auch nach der Weiterbildung, wenn Sie Ihr Wissen wieder auffrischen möchten.

Insbesondere die enge Verzahnung von Theorie – Praxis – Umset- zung sowie die aktive Einbindung des Erfahrungsaustauschs zwi- schen Teilnehmern und Referenten prägen alle SITE-Zertifikatspro- gramme, die – nach erfolgreicher Prüfung – mit einem EBS Zertifikat abschließen.

#### Controlling:

Die Horváth-Controller-Weiterbildung wurde im Jahr 2010 gemeinsam mit Horváth & Partners und den Controlling-Experten des SITE wei- terentwickelt. Seit 2011 haben sich 148 Teilnehmer für das Gesamt- programm angemeldet, wovon bislang 57 die Prüfung zum „Business Controller (EBS)“ erfolgreich bestanden haben. Die Teilnehmer ler- nen die Grundlagen des Controlling-Konzepts in der Unternehmens- praxis intensiv kennen. Ein besonders hoher Praxisbezug wird durch die Integration von Praxisreferenten und das Arbeiten an Fallbei- spielen sichergestellt. Wichtig ist uns dabei, erprobte Konzepte und Lösungen zu vermitteln und mit innovativen Ansätzen sowie neue- sten Erkenntnissen aus der Wissenschaft zu ergänzen, um ihnen state-of-the-art Controlling zu vermitteln. Besonders hervorzuheben ist die Weiterentwicklung des Zertifikatsprogramms in ein Blended- Learning-Konzept in 2016. So wurde die Zahl der Präsenztage redu- ziert und durch E-Learnings ergänzt. Für erfahrene Controller wurde

gemeinsam mit Horváth & Partners im Jahr 2013 die neue Horváth- Controller-Weiterbildung ADVANCED entwickelt, welche Best-Practice- Wissen sowie erprobte Tools und Konzepte vermittelt. 205 Teilnehmer haben seit 2014 an den diversen Workshops teilgenommen.

#### Security Management

Angesprochen werden Führungskräfte und Bereichsverantwortliche für Security-Fragen sowie Mitarbeiter der Bereiche Konzernsicherheit und Corporate Security. Die Teilnehmer lernen alle Aspekte des Security Managements aus strategischer Sicht kennen und verste- hen, welche Rolle sie als Business Partner im Unternehmen einneh- men. Seit 2010 haben sich bereits 146 Teilnehmer zum „Security Manager (EBS)“ zertifizieren lassen.

#### German Security Management Academy

Gemeinsam mit der Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft Nord- rhein-Westfalen e.V. (ASW NRW) und der Horváth Akademie hat die EBS Executive Education des SITE im Jahr 2014 die German Security Management Academy ins Leben gerufen. Unter deren Dach werden



vielfältige managementorientierte Seminare mit klarem Bezug zu Arbeitsalltag des Security Managers angeboten, die die Teilnehmer sowohl auf fachlicher als auch auf überfachlicher Ebene qualifizieren.

#### **Merger Integration Management**

Um den Aufbau von Merger Kompetenz in Unternehmen zu unterstützen und weiter zu professionalisieren hat der Weiterbildungsbereich des SITE gemeinsam mit der frankfurter gruppe unternehmensentwicklung das Zertifikatsprogramm „Merger Integration Management“ in 2012 konzipiert. Das Programm basiert auf der Überzeugung, dass Merger-Kompetenz eine eigenständige Managementkompetenz darstellt. Sie ist eine fokussierte Kombination aus Strategie-, HR-, Prozess-, Projekt-, Controlling- und Change-Kompetenzen und geprägt vom professionellen Umgang mit Unternehmenskultur. Vermittelt wird, wie Merger Integrationsprojekte zielgerichtet geplant, gesteuert und erfolgreich umgesetzt werden. Insgesamt haben mittlerweile 61 Teilnehmer das Zertifikat „Merger Integration Professional (EBS)“ erhalten.

#### **Corporate Foresight**

Corporate Foresight ist eine vergleichbar junge Management-Disziplin, die Entscheidern zahlreiche Konzepte, Theorien, Grundsätze und Methoden für die strategische Arbeit zur Verfügung stellt. Das in Kooperation mit foresightlab angebotene Zertifikatsprogramm vermittelt Kenntnisse über strategisches Zukunftsmanagement und führt in zentrale Corporate Foresight-Methoden ein. Die Teilnehmer erfahren, wie sie Corporate Foresight im Innovationsmanagement, bei der Strategieentwicklung sowie zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle anwenden können. Best Practices, das Arbeiten an Fallstudien und Übungen mit konkreten Tools sichern den Wissenstransfer in die Praxis.

### **Firmenprogramme**

Neben den offenen Programmen entwickelt das SITE auch maßgeschneiderte, firmenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte. Je nach Kundenwunsch kann auch in den Firmenprogrammen eine EBS Abschlussprüfung integriert und das EBS Zertifikat erworben werden. Das SITE begleitet seine Kunden zudem bei der Entwicklung und Implementierung von Strukturen, Prozessen und Steuerungsinstrumenten zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und der erfolgreichen Positionierung am Markt. Der SITE Qualitätsanspruch drückt sich in einer optimalen Abstimmung der Lehrinhalte auf die Bedarfe der Kunden aus. Die wissenschaftliche Herangehensweise in Verbindung mit interaktiven Lernmetho-

den aus der Executive Education stellt einen optimalen Transfer in die Unternehmenspraxis der Teilnehmer sicher. Die SITE Weiterbildung lässt sich am Anspruch der Teilnehmer und Partnerunternehmen durch strukturierte Evaluationsverfahren und persönliche Feedback-Gespräche messen. Das zugrundeliegende didaktische Konzept ist eine Kombination aus dem Einsatz erstklassiger Professoren und Referenten aus der Unternehmenspraxis, der Integration von generischen und aus dem jeweiligen Unternehmen generierten Fallbeispielen sowie vom SITE begleiteten Projektarbeiten. Dieses intensive und abwechslungsreiche Curriculum garantiert den Teilnehmern und Auftraggebern gleichermaßen den größtmöglichen Lerntransfer in die Unternehmenspraxis.

Ausgehend von den Lernzielen und -inhalten sowie der Zusammensetzung und den Erfahrungen der Teilnehmer wählen wir aus einer Vielzahl von Ansätzen die optimale didaktische Vorgehensweise für den Kunden aus. Neben klassischen Präsenzs Schulungen bieten wir auch individuelle Blended-Learning-Konzepte, die auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind und eine nachhaltige Vermittlung der Weiterbildungsinhalte unterstützen.

Unsere Lernplattform SITE eCampus ermöglicht es, in den Firmenprogrammen digitale Medien wie virtuelle Klassenräume, Lernvideos oder Podcasts einzubinden. Der intuitive Aufbau sorgt für eine unkomplizierte Anwendung. Lernen wird für den Teilnehmer an einem Ort organisiert, unabhängig ob als e-Learning oder Präsenzs Schulung.

Folgende Unternehmen vertrauen ihre Führungskräfte der SITE Executive Education zur Weiterqualifizierung und zum Führungskräftecoaching an:

**Accenture | BDU e.V. | BwConsulting | Cubus | Daimler Financial Services | Hanselmann & Compagnie | u.v.m.**

Wir freuen uns, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.



Jasmin Engel M.A., M.Sc.  
Director Executive Education  
Inhouse Seminare  
Tel.: +49 611 7102 1845



## Ihre Ansprechpartner am SITE.

### Vorsitzender der Institutsleitung

Professor Dr. Ronald Gleich  
Telefon: +49 611 7102 1331  
E-Mail: ronald.gleich@ebs.edu

### Academic Manager

Nicole Barth  
Telefon: +49 611 7102 1336  
nicole.barth@ebs.edu

Carmen Grahn

Telefon: +49 611 7102 1335  
E-Mail: carmen.grahn@ebs.edu

### Executive Education

Jasmin Engel M.A., M.Sc.  
Telefon: +49 611 7102 1845  
E-Mail: jasmin.engel@ebs.edu

### Innovation & Entrepreneurship

Professor Dr. Diane Robers  
Telefon: +49 611 7102 1355  
E-Mail: diane.robers@ebs.edu

Christoph Schneider, M.A.

Telefon: +49 611 7102 1367  
E-Mail: ch.schneider@ebs.edu

### Security & Innovation

Professor Dr. Christoph Georgi  
Telefon: +49 611 7102 2067  
E-Mail: christoph.georgi@ebs.edu

Dr. Jürgen Harrer

Telefon: +49 611 7102 1346  
E-Mail: juergen.harrer@ebs.edu

### Controlling & Innovation

Dr. Jan Christoph Munck  
Telefon: +49 611 7102 1380  
E-Mail: christoph.munck@ebs.edu

Dr. Mike Schulze

E-Mail: mike.schulze@ebs.edu

### Center for Digital Transformation

Professor Dr. Arne Buchwald  
Telefon: +49 611 7102 1387  
E-Mail: arne.buchwald@ebs.edu



**Aktuelle Informationen finden Sie unter**  
[www.facebook.com/EBS.SITE](https://www.facebook.com/EBS.SITE)

**Fordern Sie den turnusmäßig**  
**erscheinenden Newsletter an unter**  
[news@ebs-site.de](mailto:news@ebs-site.de)

## Impressum

SITE Jahresbericht 2017  
Stand: März 2018

### Herausgeber

Strascheg Institute for Innovation,  
Transformation & Entrepreneurship (SITE)  
EBS Business School  
EBS Universität für Wirtschaft und Recht

Wiesbaden/Rheingau  
65375 Oestrich-Winkel  
[www.ebs.edu/site](http://www.ebs.edu/site)

### Verantwortlich für den Inhalt:

Carmen Grahn

### Layout:

Friedhelm Grabowski

Änderungen nach Redaktionsschluss konnten nicht berücksichtigt werden.

### Bildnachweis:

Fotostudio Heyer, SITE, EBS, istockphoto

Sie lieben die  
Herausforderung?

**Bei uns wachsen Sie mit Ihren Aufgaben.**

Ob Praktikum, studentische Mitarbeit oder Berufseinstieg in die Managementberatung: Finden Sie bei uns das passende Umfeld für außergewöhnliche Leistung.

Unsere aktuellen Stellenangebote finden Sie auf unserer Website im Bereich Karriere.

[www.horvath-partners.com/karriere](http://www.horvath-partners.com/karriere)



**EBS Universität**

für Wirtschaft und Recht  
Gustav-Stresemann-Ring 3  
65189 Wiesbaden  
Germany

Phone +49 611 7102 00  
Fax +49 611 7102 1999  
info@ebs.edu  
www.ebs.edu

**EBS Business School**

Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich-Winkel

**EBS Law School**

Gustav-Stresemann-Ring 3  
65189 Wiesbaden

**Kontakt****Professor Dr. Ronald Gleich**

Head of Operations Department  
Executive Director SITE

Phone +49 611 7102 1331  
ronald.gleich@ebs.edu

**Carmen Grahn**

Academic Manager  
Operations Department

Phone +49 611 7102 1335  
carmen.grahn@ebs.edu

**Jasmin Engel, M.A., M.Sc.**

Executive Education SITE

Phone +49 611 7102 1845  
jasmin.engel@ebs.edu

[www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)