

A L U M N I

# news

I / 2015

## ALUMNI LIVE

Das ALUMNI-Team  
ALUMNI fördert Deutschlandstipendium

## FAKULTÄT/UNI

Portrait Prof. Dr. Sabine Pfeiffer  
Aktuelle Veröffentlichungen  
Mitgliedsantrag

## UP TO DATE

Operative Exzellenz  
Sweatworking  
Von den Tücken der Kommunikationsmittel  
Betriebliche Altersvorsorge (bAV) im Mittelstand  
Impressum



A L U M N I H O H E N H E I M e.V.



Hallo, ich heiße

*Mark*

und habe Mathematik studiert.  
Ich arbeite bei Towers Watson  
und heute habe ich etwas  
Außergewöhnliches geleistet.



**GO** *Beyond...*  
**your expectation.**

**Du hast Dein Studium bald beendet und bist bereit für den nächsten Schritt: für einen Job, der Dich begeistert, Deine Gedanken bewegt und Deinen Begabungen Freiraum lässt.**

Aber willst Du eigentlich nicht mehr? Go beyond your expectations at Towers Watson.

Bei uns erwarten Dich immer wieder außergewöhnliche Aufgaben. Von Anfang an wirst Du mit Senior-Beratern zusammenarbeiten, Erfahrungen sammeln und mit Kunden Projekte umsetzen, die sie weiterbringen. Deine Karriere gestaltest Du dabei selbst: Du entscheidest mit Deinem Vorgesetzten über Deine Ziele und den Weg dahin. **Klingt das gut? Then plan to Go Beyond at Towers Watson.**

**Towers Watson.** Ein globales Beratungsunternehmen mit einem einzigartigen Kundenfokus.

Benefits  
Risk and Financial Services  
Talent and Rewards

[towerswatson.de](http://towerswatson.de)

TOWERS WATSON

## ALUMNI news

Mitgliedermagazin 01/2015

## ALUMNI LIVE

Editorial. . . . .	2
Das ALUMNI-Team. . . . .	3
ALUMNI HOHENHEIM unterstützt das Deutschlandstipendium. . . . .	4

## FAKULTÄT/UNI

Neue Professorin: Prof. Dr. Sabine Pfeiffer. . . . .	5
Aktuelle Veröffentlichungen . . . . .	8
Mitgliedsantrag . . . . .	13

## UP TO DATE

Operative Exzellenz als Ziel von Veränderung . . . . .	15
Sweatworking: Schwitzen mit den Mandanten . . . . .	16
Von den Tücken der (internen) Kommunikationsmittel . . . . .	17
Betriebliche Altersvorsorge (bAV) im Mittelstand . . . . .	18
Impressum . . . . .	20



## Editorial

### Liebe ALUMNI-Mitglieder, liebe interessierte Leserinnen und Leser,

vor wenigen Tagen ist an der Universität Hohenheim das Sommersemester gestartet, ein – wenn auch kleiner – neuer Anfang für alle Studierenden und Lehrenden. Auch wir im Vorstand haben mit der Mitgliederversammlung im März einen Neustart mit Veränderungen erlebt. Nadja Markof hat sich nach sechs Jahren als Vorstand zur Betreuung der ordentlichen Mitglieder von Stuttgart nach Gießen orientiert und nicht mehr für eine neue Amtszeit kandidiert. Liebe Nadja, wir wollen dir an dieser Stelle nochmal für deinen Einsatz für unseren Verein in den letzten Jahren und die gute Zusammenarbeit danken. Für deine berufliche und private Zukunft wünschen wir dir alles erdenklich Gute und wir freuen uns, wenn wir uns bei einigen Veranstaltungen von ALUMNI HOHENHEIM e.V. wieder sehen werden!

Aber um es mit einem fast exakt wiedergegebenen Sprichwort zu halten: „Wo ein Ende ist, muss auch ein Anfang sein.“ sind wir in der glücklichen Situation eine Nachfolgerin für Nadja gefunden zu haben. Agatha Maisch, die an der Universität Hohenheim ihren Bachelor- und Masterabschluss in Kommunikationswissenschaft absolviert hat, wurde im März von der Mitgliederversammlung neu in den Vorstand gewählt und hat bereits in den letzten Wochen Nadjas Nachfolge angetreten. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit und sind froh, dass Agatha, die an der Universität als wissenschaftliche Mitarbeiterin arbeitet, uns künftig unterstützt.

Wir wollen die druckfrische Ausgabe unserer ALUMNI News außerdem nutzen, um Sie und euch über interessante Neuigkeiten

rund um den Verein und die Universität Hohenheim zu informieren und über die vergangenen Aktivitäten zu berichten. Wir hoffen, dass Ihnen und euch unser Heft gefällt und Lust auf das Lesen dieser Ausgabe der ALUMNI News macht, in der wir von zahlreichen Neuigkeiten und Veranstaltungen berichten können.

Seit November sponsert ALUMNI HOHENHEIM e.V. drei Deutschlandstipendien an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Damit unterstützt der Verein zwei Bachelor- und einen Masterstudierenden finanziell beim Studium. Wie diese Förderung aussieht und welche Auswahlkriterien für die Stipendiaten gelten, können Sie und ihr in einem Beitrag in der Rubrik „ALUMNI LIVE“ nachlesen. Dort stellen wir Ihnen und euch auch drei Studierenden vor, welche von unserem Verein gefördert werden.

Nicht nur bei ALUMNI HOHENHEIM e.V., auch an der Fakultät in Hohenheim hat sich in den vergangenen Monaten wieder einiges getan. So stellt sich Prof. Dr. Sabine Pfeiffer in der Rubrik „FAKULTÄT/UNI“ vor. Sie ist die Nachfolgerin von Prof. Dr. Eugen Buß und leitet nun den Lehrstuhl für Soziologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Welche wissenschaftlichen Neuigkeiten es aus der Fakultät gibt, können Sie und könnt ihr in den aktuellen Veröffentlichungen, die ebenfalls in der Rubrik „FAKULTÄT/UNI“ zu finden sind.

In der Rubrik „UP TO DATE“ haben unsere Fördermitglieder interessante Artikel zum Themen aus ihrem Alltag geschrieben: Veronika Höber von Sympra berichtet über Neuerungen in der Kommunikationsbranche. Unser Fördermitglied Towers Watson berichtet über Altersvorsorge im Mittelstand. Zudem finden Sie und findet

ihr in dieser Rubrik einen Beitrag unseres Vorstandes und ALUMNI-Mitglied Patrick S. Eheim zum Thema operative Exzellenz.

Wir wünschen allen Mitgliedern und Lesern einen guten Start schöne Sommermonate in 2015 und hoffen, dass unsere aktuelle Ausgabe des Mitgliedermagazins im Sonnenschein eine angenehme und spannende Lektüre bietet. Für die nächste Ausgabe freuen wir uns über Anregungen und Ideen für die ALUMNI News an: [alumni@alumni-hohenheim.de](mailto:alumni@alumni-hohenheim.de).

Redaktionsschluss ist der 30. September.

Der Vorstand



## Das ALUMNI-Team

### Der Vorstand



S. Patrick Eheim:  
Vorstand Betreuung der  
Fördermitglieder und des Beirats



Stephanie Fleischmann:  
Vorstand Finanzen



Dr. Wolf Dieter Heinbach:  
Vorstand Veranstaltungen  
und Projekte



Agatha Maisch:  
Vorstand Betreuung der  
ordentlichen Mitglieder



Dr. Eva Schlenker:  
Vorstand Öffentlichkeitsarbeit  
und Schriftführung

### Betreuung der Geschäftsstelle



Anke Charisius



Gerlinde Speicherler

### Der Beirat

Frank Baumgärtner  
Dr. Bernd Blessin  
Prof. Dr. Hans-Peter Burghof  
Dr. Stefan Eberhardt  
Prof. Dr. Dirk Hachmeister  
Marion J. Johannsen  
Karl F. Kohler

## ALUMNI HOHENHEIM unterstützt das Deutschlandstipendium an der Universität Hohenheim



„Die eine Hälfte vom Bund und die andere von Ihnen: Mit nur 150 Euro monatlich fördern auch Sie ein junges Talent in Deutschland. Viele machen bereits mit und engagieren sich für bestens ausgebildeten Nachwuchs. Eine lohnende Zukunftsinvestition – seien Sie dabei!“ So lautet die Aufforderung auf der Seite des Deutschlandstipendiums. Seit 2011 stellt das Bundesbildungsministerium Stipendien für Studierende – allerdings unter einer Bedingung: Nur wenn ein Förderer Geld gibt, verdoppelt der Staat – aus einer monatlichen Förderung von 150 Euro werden so ganz leicht 300 Euro Stipendium.

Ehrensache, dass auch ALUMNI HOHENHEIM e.V. zu den Förderern zählt. Sowohl Beirat als auch Mitgliederversammlung von ALUMNI HOHENHEIM e.V. haben im Frühjahr 2014 den Vorschlag des Vorstandes unterstützt, drei Deutschlandstipendien zu fördern.

Seit dem Wintersemester 2014/15 fördern wir:

- **Mirjam Bathelt**  
4. Fachsemester „Master – wirtschaftswissenschaftliches Lehramt“.
- **Larissa Lochmann**  
3. Fachsemester „Bachelor – Wirtschaftswissenschaften mit ökonomischen Wahlprofil“.
- **Frederik Wulf**  
2. Fachsemester „Master – Financial Management“. Frederik Wulf nutzt hierbei die „Double-Degree“ Option, d. h. er macht parallel einen zweiten Abschluss an der Universität in Lüttich.



ALUMNI HOHENHEIM e.V. möchte damit einen sichtbaren Beitrag zur Förderung von herausragenden Studierenden leisten. Darüber hinaus soll damit auch der Kontakt zwischen Praktikern und Studierenden intensiviert werden.

Zu den Auswahlkriterien zählen neben herausragenden Leistungen auch gesellschaftliches Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zum Beispiel in Vereinen, in politischen Organisationen, in der Familie oder im sozialen Umfeld.

Besondere biografische Hürden, die sich beispielsweise aus der familiären Herkunft ergeben, z. B. Migrationshintergrund, werden ebenfalls berücksichtigt. Dahinter steht die Überzeugung, dass Gesellschaft und Wirtschaft junge Talente braucht, die über ihre fachlichen Qualitäten hinaus bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und außergewöhnliche Situationen erfolgreich zu meistern.



Wenn du auch Hohenheimer Studierende unterstützen willst, dir 150 EUR pro Monat für ein eigenes Stipendium aber zu hoch sind, dann spende an ALUMNI HOHENHEIM e.V. Stichwort Deutschlandstipendium (Bankverbindung ergänzen). Wir koordinieren die Spenden und halten dich bezüglich Auswahlkriterien und Auswahl auf dem Laufenden. Bei einem Treffen mit den geförderten Stipendiaten erhältst du zudem Kontakt zu „deinem“ Stipendiaten bzw. „deiner“ Stipendiatin. Im kommenden Mitgliedermagazin berichten wir über Spenderinnen und Spender.

WDH





## Neue Professoren: Prof. Dr. Sabine Pfeiffer Lehrstuhl für Soziologie

Von Florian Leonhardmair,  
Redakteur des HONK, des Hohenheimer Online Kuriers



**Wer Wirtschaft von der sozialen Seite be- greift ist erfolgreicher. Denn Gesellschaft und Wirtschaft sind untrennbar miteinander verbunden. Gleichzeitig ist jedes Unternehmen für sich ein eigener sozialer Mikrokosmos. Soziologische Kompetenz für die Entscheider von morgen vermittelt Prof. Dr. Sabine Pfeiffer. Seit 2014 be- setzt sie den Lehrstuhl für Soziologie an der Uni Hohenheim.**

**Frau Pfeiffer, was wollen Sie uns eigentlich beibringen?**

Unsere Studierenden möchten gerne die Entscheider von morgen sein. Um in dieser Rolle wirklich erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, die wirtschaftlichen Abläufe im engeren Sinn zu verstehen. Wichtig ist es auch, Wirtschaft von ihrer sozialen Struktur her zu begreifen. Im möchte meinen Studierenden dabei vor allem drei Aspekte ver- mitteln.

Zum einen: Menschliche Arbeit ist nicht ein Kostenfaktor, sondern die Quelle jeder Wertschöpfung und die Basis für Teilhabe an unserer Gesellschaft. Arbeit ist der ent- scheidende Link zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.

Zum anderen: Wirtschaft ist Teil der Gesellschaft! Wer Gesellschaft und gesell- schaftlichen Wandel versteht, bewegt sich auch in der Wirtschaft erfolgreicher.

Und schließlich: Unternehmen sind soziale Gebilde! Nicht alles, was hier vor sich geht, folgt allein rationalen, logischen oder öko- nomischen Prinzipien.

**Können Sie dafür Beispiele nennen?**

Gravierende gesellschaftliche Veränderungen unserer Zeit sind der demographische Wandel oder auch die zunehmenden ökolo- gischen Risiken. Nur Unternehmen, die sich

rechtzeitig darauf einstellen, profitieren im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und wertvoller werdende Ressourcen.

Der soziologische Blick auf das einzelne Unternehmen wiederum kann zum Beispiel selbst für den Einzelnen beim Einstieg in die Berufspraxis sehr hilfreich sein. Denn wer verstanden hat, wie Organisationen tatsäch- lich funktionieren, kann sich erfolgreicher in ihnen bewegen.

**Sie sind also gewissermaßen auch für die Softskills in den Wirtschaftswissenschaften zuständig?**

Die soziologische Perspektive hilft, persön- liche Erfahrungen im Berufsleben besser einzuordnen und kluge Entscheidungen zu treffen. Insofern: ja.

Soziologie ist aber nicht die Wissenschaft, die immer dann auf den Plan tritt wenn es im Unternehmen menschtelt. Wir sind nicht die Wissenschaft fürs Softe – im Gegenteil: Wir erforschen eines der „härtesten“ Phäno- mene überhaupt: soziale Strukturen und das Handeln in ihnen.

Und das macht die Soziologie wie jede an- dere Wissenschaft auch mit harten wissen- schaftlichen – also nachvollziehbaren – qua- litativen und quantitativen Methoden.

**Wie kann das den Studierenden konkret helfen?**

Wenn wir neu in ein Unternehmen kom- men, nehmen wir alle Abläufe erstmal als unveränderliche Realität hin. Nach dem Motto: Das war schon immer so und wird auch immer so bleiben. Es ist der einzige, mögliche Weg.

Wir vergessen dabei: Alles hat eine Ge- schichte! Alle Regeln, Routinen und Strukturen wurden von Menschen mit einer

bestimmten Intention eingeführt. Das heißt: Man kann – und muss sie auch immer mal wieder – hinterfragen und verändern! Die Fähigkeit, den „Sand im Getriebe“ zu analysieren und den Mut, das auch kritisch zu thematisieren – das ist eine Kompetenz, die Soziologie vermitteln kann.

**Damit wären wir bei einem weiteren wichtigen Themenfeld Ihrer Disziplin: Veränderungsprozesse in Unternehmen, oder?**

Das ist ein wichtiges Thema für uns, ja.

Je nachdem wie Führungskräfte, solche Change-Prozesse einleiten und umsetzen, kann sich das förderlich oder extrem negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken.

Versetzen Sie sich dazu einmal in die Situation der Mitarbeiter: Unternehmen von heute befinden sich im Grunde in permanenter Reorganisation. Die Beschäftigten warten also, aus oft rationalen Gründen, nicht gerade mit Freude auf den nächsten großen Organisationsentwicklungsprozess.

Denn diese Veränderungsprozesse sind ja meistens mit viel zusätzlicher Arbeit verbunden, die neben dem normalen Tagesgeschäft bewältigt werden muss. Viele Mitarbeiter haben außerdem immer wieder die Erfahrung gemacht, dass ihre Arbeitssituation nach einem Change-Prozess für sie nicht unbedingt besser wurde.

Solche Erfahrungen muss man ernst nehmen, will man die Bereitschaft wecken, sich ernsthaft auf einen Veränderungsprozess einzulassen.

**Welche Tipps haben Sie dazu für die Führungskräfte in spe?**

Unternehmensberater beklagen gerne, Mitarbeiter hätten Angst vor Veränderung. Meine

Erfahrung ist umgekehrt: Die meisten haben durchaus Lust darauf, ihre Arbeit sinnvoller und Prozesse besser zu gestalten. Aber eben nur dann, wenn sie – im wirklichen Sinn – am Gestaltungsprozess beteiligt werden. Und wenn sie sicher sein können, dass sie am Ende nicht mehr Arbeit in weniger Zeit erledigen müssen.

Es ist eher andersrum: Echte Partizipation macht vielen Führungskräften Angst. Es liegen aber große Chancen darin, die sich für die Unternehmen unterm Strich auszahlen. Die Herausforderungen unserer komplexen und turbulenten Welt lassen sich nur bewältigen, wenn qualifizierte Mitarbeiter souverän mitgestalten können. Die Zeit der scheinbar allwissenden Führungskraft ist längst vorbei.

**Nicht bei allen Veränderungsprozessen wird es gelingen, die Begeisterung der Mitarbeiter zu entfachen...**

Absolut. Viele Veränderungsprozesse sind schlicht und ergreifend von oben vorgegeben und zielen nicht auf eine qualitative Verbesserung der Prozesse, sondern ausschließlich auf die Verringerung von Kosten. Oft kommt eben hinten für die Mitarbeiter oder einzelne Abteilungen nur eine Intensivierung der Arbeit heraus oder ein schlechterer Service für Kunden. In solchen Fällen ist es nachvollziehbar, wenn Mitarbeiter dem Veränderungsprozess erst einmal wenig abgewinnen können.

Nicht jeder Veränderungsprozess führt automatisch zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Oft aber fehlt die Kultur in Unternehmen, über die – eben durchaus manchmal unterschiedlichen – Betroffenheiten offen zu reden. Am nachhaltigsten aber wirken Veränderungen, bei denen sich alle Beteiligten den möglichen Nebenfolgen eines Veränderungsprozesses von Anfang an konstruktiv stellen. Und bei einer echten Offenheit ziehen auch alle mit.

**Welche Forschungsprojekte beschäftigen Sie aktuell?**

Unser Team am Fachgebiet Soziologie beschäftigt sich in mehreren Forschungsprojekten mit dem Wandel von Arbeit. Aktuell z.B. mit den Auswirkungen digitaler und mobiler Arbeit im Auftrag des Büros für Technikfolgenabschätzung im Bundestag.

Das untersuchen wir konkret in den Branchen Automobil und IT und fragen etwa: Wie belastend ist es für Mitarbeiter, wenn sie regelmäßig noch abends oder am Wochenende von zu Hause aus Emails bearbeiten oder während der Dienstreise im Web ihrer Arbeit nachgehen?

Generell finden sich viele Hinweise, dass sich Arbeit verdichtet hat. Die Daten der Krankenkassen sprechen eine eindeutige Sprache: Die Zahl der arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen und Erschöpfungssymptome nimmt seit Jahren zu.

**Und dafür sind Smartphones, Laptop & Co verantwortlich?**

Das ist genau die Frage, der wir nachgehen. Oft wird in den digitalen Endgeräten und dem Web selbst die Ursache für die Zunahme von Stress gesehen. So eindeutig aber ist der Forschungsstand dazu bislang nicht. Wir gehen der Frage nach: Kommt der Druck tatsächlich von der Technik oder eher aus der Organisation? Zum anderen erleben viele die mobilen Arbeitsformen individuell auch als Möglichkeit, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zu verbessern.

Wir werten unterschiedliche Datensätze aus und führen eigene qualitative Interviews, die wir mit speziellen Methoden auswerten. In den Gesprächen arbeiten wir auch mit Visualisierungen von typischen Arbeitssituationen.





**Wie halten Sie es selbst mit der Work-Life-Balance? Sind Sie immer erreichbar oder ist die Freizeit tabu?**

Lacht.

Ich lebe tatsächlich ziemlich digital. Im Grunde beantworte ich Emails rund um die Uhr. Das hängt auch damit zusammen, dass ich wegen Beiratsterminen, Vorträgen oder Erhebungen viel unterwegs bin – und die Zeit im Zug nutzen will.

Ich habe meinem Lehrstuhlteam aber gleich von Anfang an gesagt, dass ich nicht erwarte, dass ich auf eine Mail vom Samstagabend vor Montag eine Antwort bekomme.

Klassische Hobbys habe ich im Grund kaum. Ich glaube es liegt daran, dass ich einen Job habe, der mir ungeheuer Spaß macht und mich wirklich erfüllt. Ich habe das Privileg, dass ich sehr viele Themen, die mich privat interessieren, zum Forschungsgegenstand machen kann.

**Freies Assoziieren:**

**Frau Pfeiffer, was fällt Ihnen spontan ein zu...?**

• Hohenheim:

Schön, aber etwas abgelegen. Hätte gern eine durchgehende U-Bahn-Linie bis ins Zentrum.

• Stuttgart:

Ein Kessel mit Verkehrsproblemen. Ich bin immer öffentlich unterwegs.

• Frauenquote an der Uni:

Anscheinend geht es nicht ohne. Leider. Bei MINT-Fächern ist für mich der hohe Anteil bei den Professoren noch eher nachvollziehbar. Doch bei den Wiwis gäbe es doch eigentlich genügend hochqualifizierte Frauen...

• Bioökonomie:

Aus soziologischer Sicht total spannend. Wenn man die Vision ernstnimmt, bedeutet das ja einen enormen Transformationsprozess für Industrie und Gesellschaft. Glaube auch, das Thema passt zu Hohenheim. Viele Unis ziehen sich ein Mäntelchen an, von dem sie sich Fördermittel versprechen. Bei Hohenheim und Bioökonomie ist das anders.

• eLearning:

An sich super. Aber bitte nicht so vorsintflutliche Plattformen, die nicht im Web 2.0 angekommen sind und auch optisch nicht viel hermachen.

## Aktuelle Veröffentlichungen

Diese Rubrik mit den aktuellen Publikationen eurer ehemaligen Vertiefungsfächer hat sich mittlerweile als fester Bestandteil der ALUMNI News etabliert. Auch für diese Ausgabe haben wir auf unseren Aufruf hin wieder zahlreiche Meldungen der Lehrstühle erhalten. Wir hoffen, dass diese Veröffentlichungen nicht nur euer Interesse wecken, sondern euch auch in eurem beruflichen Umfeld Anregungen oder gar Hilfestellungen sein können. Wir freuen uns über jede Art von konstruktiver Kritik hierzu und zum Magazin als Ganzem unter:

[alumni@alumni-hohenheim.de](mailto:alumni@alumni-hohenheim.de)

### Forschungsstelle Glücksspiel (502)

Kajale, D. B. / Becker, T. / Routledge, T. / Group; F (2014): Willingness to Pay for Golden Rice in India: A Contingent Valuation Method Analysis; Journal of Food Products Marketing, published online: 08 Oct 2014; S. 18

Kajale, D. B. / Becker, T. / Routledge, T. / Group; F (2014): Factors Influencing Young Consumers' Acceptance of Genetically Modified Food in India Published online: 15 Dec 2014; S. 21

Becker, T. et al.: Sucht-, Betrugs- und Kriminalitätsgefährdungspotential von Glücksspielen Prof. Dr. Tilman Becker et al.; Peter Lang Verlag, 13

### Institut für Financial Management, insb. Rechnungswesen und Finanzierung (510A)

Glaser, A. / Hachmeister, D. (2014): Bewertungseinheiten (B 737). Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, Bd. II, München, Beck Verlag; S. 140 Seiten

Ruthardt, F. / Hachmeister, D. (2014): Börsenkurs, Ertragswert, Liquidationswert und fester Ausgleich – Zur methodenbezoge-

nen Meistbegünstigung bei der Ermittlung der angemessenen Barabfindung im Gesellschaftsrecht. Wertpapier-Mitteilungen – Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 68. Jg.; S. 725-732

Hachmeister, D. / Ruthardt, F. (2014): Die Bedeutung von Börsenkursen und Vorerwerbspreisen im Rahmen von Unternehmensbewertungen. Der Betrieb (DB), Jg. 67, Düsseldorf, Handelsblatt Fachmedien GmbH; S. 1689-1695

Hachmeister, D. / Ruthardt, F. (2014): Herausforderungen bei der Bewertung von KMU: Bewertungsperspektive – auch eine Stellungnahme zu den Hinweisen der BStBK zur Ermittlung objektiver Unternehmenswerte für KMU. Deutsches Steuerrecht (DStR), 52. Jg.; S. 1299-1306

Dobler, M. / Hachmeister, D. / Kuhner, C. / Rammert, S. (Hrsg) (2014): Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensbewertung, Festschrift für Wolfgang Ballwieser. Stuttgart, Schäffer-Poeschel; S. 956

Hachmeister, D. / Ruthardt, F. (2014): Unternehmensbewertung im Spiegel der neueren gesellschaftsrechtlichen Rechtsprechung – Entwicklungen in den Jahren 2012-2013. Die Wirtschaftsprüfung (WPg), Jg. 67, Düsseldorf, IDW-Verlag; S. 894-901

### Institut für Financial Management, insb. Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Prüfungswesen (510B)

Kahle, H. (2014): Besonderheiten der steuerlichen Gewinnermittlung bei Personengesellschaften, in: NWB Praxishandbuch Bilanzsteuerrecht, Hrsg. Prinz, U./Kanzler, H.-J., 2. Aufl., Herne 2014, S. 297-354.

Kahle, H. / Cortez, B. (2014): Zuzug von

Kapitalgesellschaften im Ertragsteuerrecht, in: Finanz-Rundschau 2014, S. 673-687.

Kahle, H. / Eichholz, M. (2015): Ausgewählte Aspekte der Bildung und Auflösung eines Ausgleichspostens nach § 4g EStG, in: Finanz-Rundschau 2015, S. 7-18.

Kahle, H. / Eichholz, M. (2014): Entstrickung nach § 4 Abs. 1 Satz 3 und 4 EStG – Ausgewählte Aspekte und Zweifelsfragen, in: NWB Unternehmensteuern und Bilanzen 2014, S. 867-872.

Kahle, H. / Hiller, M. (2014): Bewertungsmaßstäbe bei der steuerlichen Gewinnermittlung, in: NWB Praxishandbuch Bilanzsteuerrecht, Hrsg. Prinz, U./Kanzler, H.-J., 2. Aufl., Herne 2014, S. 179-220.

### Institut für Financial Management, insb. Controlling (510C)

Troßmann, E. / Baumeister, A. (2015): Internes Rechnungswesen. Kostenrechnung als Standardinstrument im Controlling. München 2015.

### Institut für Financial Management, insb. Unternehmensfinanzierung (510E)

Bertoni, F. / T. Tykvová; T. (2015): Does Governmental Venture Capital Spur Invention and Innovation? Evidence from Young European Biotech Companies, Research Policy, 44; S. 925-935

Tykvová, T. / Schertler, A. (2014): Does syndication with local venture capitalists moderate the effects of geographical and institutional distance? Journal of International Management, 20; S. 406-420

### Institut für Volkswirtschaftslehre, insb. Umweltökonomie sowie Ordnungs-, Struktur- und Verbraucherpolitik (520F)

Ahlheim, M. / Frör, O. / Langenberger, G. /



Pelz, S. (2014): Chinese urbanities and the preservation of rare species in remote parts of the country – The example of eaglewood, *Environmental Economics* 5 (4), 32-43. Download

Ahlheim, M. / Börger, T. / Frör, O. (2015): Replacing rubber plantations by rain forest in Southwest China – Who would gain and how much? *Environmental Monitoring and Assessment*, January 2015, 187:3, DOI: 10.1007/s10661-014-4088-8 Download

C. Rumbaur, N. / Thevs, M. Disse / M. Ahlheim / A. Brieden / B. Cyffka / D. Duethmann / T. Feike / O. Frör / P. Gärtner / Ü. Halik / J. Hill / M. Hinnenthal / P. Keilholz / B. Kleinschmit / V. Krysanova / M. Kuba / S. Mader / C. Menz / H. Othmanli / S. Pelz / M. Schroeder / T. F. Siew / V. Stender / K. Stahr / F. M. Thomas / M. Welp / M. Wortmann / X. Zhao / X. Chen / T. Jiang / J. Luo / H. Yimit / R. Yu / X. Zhang / C. Zhao (2015): Sustainable Management of River Oases along the Tarim River in North-Western China under Conditions of Climate Change, Special Issue: Climate Change and Environmental Pressure: Adaptation and Resilience of Local Communities in the Hindu-Kush-Himalaya, *Earth Syst. Dynam.*, 6, 83-107, 2015, doi:10.5194/esd-6-83-2015 Download

**Institut für Volkswirtschaftslehre, insb. Innovationsökonomik (520I)**

Pyka, A. / Blind, G (2015): The rule approach in evolutionary economics: A methodological template for empirical research, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 25 (2), 2015

Pyka, A. / Vermeulen B. (2014): The effects of supraregional innovation and production collaboration on technology development in a multiregional world: A spatial agent-based model study, in: W s, J., Sirakoulis, G., Bandidi, S. (eds.), *Cellular Automata*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, 2014, 698–707

Pyka, A. / Vermeulen B. (2014): Technological progress and effects of (supra) regional innovation and production collaboration. An agent-based model simulation study, in: *Proceedings of the IEEE International Conference on Computational Intelligence for Financial Engineering & Economics (CIFER)*, IEEE, 2014, 357-364

Pyka, A. / Vermeulen B. / La Poutré, J. A. / de Kok, A. G. (2014): Product differentiation under bounded rationality, in: Handa, H., Ishibuchi, H., Ong, Y.-S., Tan, K.-C. (eds.), *Proceedings of the 18th Asia Pacific Symposium on Intelligent and Evolutionary Systems*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, 2015, 695-709

**Institut für Health Care & Public Management, insb. Wirtschaftsinformatik II (530D)**

Leukel, J. / Mueller, M. / Sugumaran, V. (2014): The State of Design Science Research within the BISE Community: An Empirical Investigation. In: *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems (ICIS 2014)*, Auckland, Neuseeland, 14.-17.12.2014.

Leukel, J. / Scheuermann, A. (2014): Cloud Logistics ist mehr als Logistiksoftware aus der Cloud, in: *Wirtschaftsinformatik & Management*, Heft 1/2014, S. 38-44.

Mueller, M. (2015): Reducing Hazards in Multiagent Task Delegation. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2015)*, Osnabrück, 04-06.03.2015.

Scheuermann, A. / Leukel, J. (2014): Supply chain management ontology from an ontology engineering perspective, in: *Computers in Industry*, Vol. 65, No. 6, 2014, S. 913-923.

Scheuermann, A. / Leukel, J. (2014): Task ontology for supply chain planning – A literature review, in: *International Journal of*

*Computer Integrated Manufacturing*, Vol. 28, No. 8, 2014, S. 719-732.

**Institut für Kommunikationswissenschaft, insb. Journalistik (540B)**

Mast, C. (2014): „Don't stop communicating“ – Warum interne Kommunikation Ihr Unternehmen einfach erfolgreicher macht. In: *B2B. Das Magazin für B2B-Marken*, Nr. 2, S. 32-35.

Mast, C. (2014): Es kommt künftig mehr denn je auf die Einstellung der Redaktionen an. In: *Pressesprecher 03/2014*, S. 6.

Mast, C. / Spachmann, K. / Georg, K. (2014): Touchpoints für die Unternehmenskommunikation. Was die Menschen über Wirtschaft wissen wollen. In: *prmagazin 03/2014*, S. 46-53.

**Institut für Kommunikationswissenschaft, insb. Medienpsychologie (540F)**

Breuer, J / Scharnow, M / Quandt, T. (2015): Sore losers? A reexamination of the frustration-aggression hypothesis for co-located video game play. *Psychology of Popular Media Culture*, online first.

Breuer, J / Scharnow, M / Quandt, T. (2014): Tunnel vision or desensitization? The effect of interactivity and frequency of use on the perception and evaluation of violence in digital games. *Journal of Media Psychology*, 26(4), 176-188.

Dienlin, T. (2014): The privacy process model. In S. Garnett, S. Half, M. Herz, & J.-M. Mönig (Eds.), *Medien und Privatheit [Media and privacy]* (pp. 105-122). Passau, Germany: Stutz.

Dienlin, T / Trepte, S. (2014): Is the privacy paradox a relic of the past? An in-depth analysis of privacy attitudes and privacy behaviors. *European Journal of Social Psychology*, Online First. doi: 10.1002/ejsp.2049

- Elson, M / Mohseni, R / Breuer, J / Scharnow, M / Quandt, T. (2014): Press CRTT to Measure Aggressive Behavior: The Unstandardized Use of the Competitive Reaction Time Task in Aggression Research. *Psychological Assessment*, 26(2), 419-432.
- Eveland, W. P / Schmitt, J. B. (2014): Communication Content and Knowledge Content Matters: Integrating Manipulation and Observation in Studying News and Discussion Learning Effects. *Journal of Communication*, 65(1), 170-191.
- Festl, R / Scharnow, M / Quandt, T. (2015): The individual or the group: A multilevel analysis of cyberbullying behavior in school classes. *Human Communication Research*, online first.
- Günther, E. / Scharnow, M. (2014): Recycled Media: An automated evaluation of news outlets in the 21st century. *Digital Journalism*, 2(4), 524-541.
- Reinecke, L. / Trepte, S. (2014): Authenticity and well-being on social network sites: A two-wave longitudinal study on the effects of online-authenticity and the positivity bias in SNS communication. *Computers in Human Behavior*, 30, 95-102. doi: 10.1016/j.chb.2013.07.030
- Scharnow, M / Festl, R / Quandt, T. (2014): Longitudinal patterns of problematic computer game use among adolescents and adults – a 2-year panel study. *Addiction*, 109(11), 1910-1917.
- Scharnow, M / Festl, R / Vogelgesang, J / Quandt, T. (2015): Beyond the 'core' gamer: Genre preferences and gratifications in video games. *Computers in Human Behavior*, 44(3), 293-298.
- Trepte, S. / Dienlin, T. (2014): Privatsphäre im Internet. In T. Porsch & S. Pieschl (Hrsg.), *Neue Medien und deren Schatten. Medien-nutzung, Medienwirkung, Medienkompetenz* (S. 53-80). Göttingen: Hogrefe.
- Trepte, S / Dienlin, T. / Reinecke, L. (2015): The influence of social support received in online and offline contexts on satisfaction with social support and satisfaction with life: A longitudinal study. *Media Psychology*, 18, 74-105. doi: 10.1080/15213269.2013.838904
- Trepte, S / Dienlin, T / Reinecke, L. (2014): Risky behaviors: How online experiences influence privacy behaviors. In B. Stark, O. Quiring, & N. Jakob (Eds.), *Von der Gutenberg-Galaxis zur Google-Galaxis. From the Gutenberg Galaxy to the Google Galaxy. Surveying old and new frontiers after 50 years of DGPuK* (S. 225-246). UVK: Wiesbaden.
- Trepte, S / Teutsch, D / Masur, P. K. / Eicher, C. / Fischer, M / Hennhöfer, A. / Lind, F. (2015): Do people know about privacy and data protection strategies? Towards the „Online Privacy Literacy Scale“ (OPLIS). In Gutwirth, S. et al. (Eds), *Reforming European data protection law. Law, Governance and Technology Series 20*. p. 333-366. Springer: Dordrecht. doi: 10.1007/978-94-017-9385-8
- Institut für Kommunikationswissenschaft, insb. Medienpolitik (540E)**
- Kühne, R. / Sommer, K. / Weber, P. (2015): Kognitive und emotionale Framing-Effekte auf Einstellungen. Überlegungen zur Relevanz der Untersuchung von Mediationsprozessen und eine empirische Überprüfung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 63; S. 44-61.
- Scheufele, B. (2015): Die Mehr-Ebenen-Problematik der Medienwirkungsforschung am Beispiel sozialer Proteste und politischer Gewalt – Ein Problemaufriss vor dem Hintergrund klassischer Methoden und aktueller Vorschläge zur agentenbasierten Simulation. In: Stiehler, Hans-Jörg/ Hagen, Sebastian/ Frey, Felix/ Koch, Sebastian/ Faust, Maria (Hrsg.), *Inspiration und Systematik – Theorie-entwicklung in der Kommunikationswissenschaft*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 85-120.
- Scheufele, B. (2015): Eskalation durch Berichterstattung? Massenmedien und fremdenfeindliche Gewalt von Hans-Bernd Brosius und Frank Esser (1995): In: Potthoff, Matthias (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung*. Wiesbaden: Springer VS (Beitrag fertiggestellt; Band in Vorbereitung).
- Scheufele, B. (2015): Sexueller Missbrauch und Medien – Ausgewählte Fragen aus Sicht der Kommunikationswissenschaft. In: Stompe, Thomas (Hrsg.), *Der psychisch kranke Täter in Film und Massenmedien (Wiener Schriftenreihe für forensische Psychiatrie)*. Wien: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (Beitrag fertiggestellt; Band in Vorbereitung).
- Scheufele, B. / Engelmann, I. (2015): Mediale Value-Frames – Theoretisches Konzept und methodische Herausforderungen. In: Wulf, Detmer/ Inderelst, Lars/ Busse, Dietrich/ Ziem, Alexander (Hrsg.), *Frame-Theorien im Vergleich*. (Beitrag fertiggestellt; Band in Vorbereitung).
- Scheufele, B. / Hentschke, J. (2015): Inhaltsanalyse. In: Diaz-Bone, Rainer/ Weischer, Christoph (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer VS, 191.
- Scheufele, B. / Hentschke, J. (2015): Inhaltsanalyse automatisierte. In: Diaz-Bone, Rainer/ Weischer, Christoph (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer VS, 192.
- Scheufele, B. / Hentschke, J. (2015): Inter-Coder-Reliabilität. In: Diaz-Bone, Rainer/ Weischer, Christoph (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer VS, 201.
- Scheufele, B. / Hentschke, J. (2015): Intra-Coder-Reliabilität. In: Diaz-Bone, Rainer/ Weischer, Christoph (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer VS, 194.





Scheufele, B. / Schieb, C. (2015): Der Verkauf von Straßenzeitungen als Form einer integrativen Medienarbeit – Erwerbsarbeit und Empowerment am Beispiel der Verkäufer von Trot-war. In: Wimmer, Jeffrey/ Hartmann, Maren (Hrsg.), Arbeit und Medien im Wandel. Wiesbaden: Springer VS (im Druck)

Scheufele, B. / Schieb, C. (2015): Welchen Mehrwert haben Typologien? Klassifizierung empirischer Fälle, Ableitung von Handlungsempfehlungen und theorieleitende Kombination von Typologien. Vortrag auf der Tagung „Auswertung qualitativer Daten – Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft“ 26.-27.03.2015 in München.

Scheufele, B. / Schieb, C. (2014). „Wenn wir Trot-war nicht hätten“ – Eine Untersuchung zum Verkauf von Straßenzeitungen zwischen Job und Empowerment. Münster: Lit-Verlag.

Weber, P. (2015): Narrative Kohärenz und persuasive Wirkungen fiktionaler Medieninhalte: Die Bedeutung von Transportation und Toleranzprozessen. Vortrag auf der Jahrestagung der Fachgruppe Rezeptions- und Wirkungsforschung der DGPK

**Institut für Kommunikationswissenschaft, insb. interaktive Medien- und Onlinekommunikation (540G)**

Jungnickel, K. / Schweiger, W. (2014): Publikumsaktivität im 21. Jahrhundert – ein theoriegeleitetes Framework. In Thimm, C., Dang-Anh, M. / Einspänner, J. (Hrsg.), Digitale Gesellschaft – Partizipationskulturen im Netz (S. 16-40). Münster: Lit.

Kühne, R., Sommer, K., / Weber, P. (2015): Kognitive und emotionale Framing-Effekte auf Einstellungen. Überlegungen zur Relevanz der Untersuchung von Mediationsprozessen und eine empirische Überprüfung. In Medien / Kommunikationswissenschaft, 63; S. 44-61

Müller, P. / Schmid, K. / Schweiger, W. (2014): Adoption kommunikativer Innovationen in der Organisationskommunikation. Eine qualitative Studie am Beispiel des Social Media-Dienstes Pinterest. In Hoffjann, O. / Pleil, T. (Hrsg.), Strategische Onlinekommunikation (S. 209-234). Wiesbaden: Springer VS.

Paus-Hasebrink, I. / Prochazka, F. (2015, im Druck): Medienformate als Gegenstand qualitativer Forschung in der Kommunikationswissenschaft. In Averbeck-Lietz, S. / Meyen, M. (Hrsg.), Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Schweiger, W. (2015, im Druck): Crossmedia-Werbung und ihre Wirkung. In Siegert, G. / Wirth, W. (Hrsg.), Handbuch Werbeforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Schweiger, W. (2015): Online Research. In W. Donsbach (Ed.), Concise Encyclopedia of Communication (S.421-422). Malden (MA): Blackwell.

Schweiger, W. (2015, im Druck): Opernkritiker – geheime Verführer oder entfremdete Elite? Eine Inhalts- und Wirkungsanalyse von Opernrezensionen. In Reuband, K.-H. (Hrsg.), Oper, Publikum und Gesellschaft.

Schweiger, W. (2014): SCM: Auf dem steinigen Weg zu Open Access. Aviso, 58, 6-7.

Schweiger, W. / Schultz, K. (2015, im Druck): Metaanalysen in der Werbewirkungsforschung. In Siegert, G. / Wirth, W. (Hrsg.), Handbuch Werbeforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Weber, P. (2015): Narrative Kohärenz und persuasive Wirkungen fiktionaler Medieninhalte: Die Bedeutung von Transportation und Toleranzprozessen. Vortrag auf der Jahrestagung der Fachgruppe Rezeptions- und Wirkungsforschung der DGPK vom 22.-24.01.2015 in Bamberg.

Weber, P. / Schweiger, W. (2015, im Druck): Evaluation und Erfolgskennzahlen für die Kommunikation in Internet und Social Media. In Zerfaß, A. / Pleil, T. (Hrsg.), Handbuch Online-PR Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz: UvK.

**Institut für Rechts- und Sozialwissenschaften, insb. Öffentliches Recht (550B)**

Palm, U. (2015): Ausschuss für Wirtschaftspolitik (Wirtschaftspolitischer Ausschuss, WPA); Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 99 f.

Palm, U. (2015): Beratender Währungsausschuss; Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 146 f.

Palm, U. (2015): Die Person als Verfassungsbegriff und ihre ideengeschichtlichen Wurzeln; Mohr Siebeck, Tübingen; Person und Rechtsperson – Zur Ideengeschichte der Persönlichkeit; S. 293-319.

Palm, U. (2015): Europäisches System der Zentralbanken (ESZB); Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 357-360.

Palm, U. (2015): Europäische Zentralbank (EZB); Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 341-346.

Palm, U. (2015): "Schlange im Tunnel"; Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 828 f.

Palm, U. (2015): Werner-Plan; Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 1050 f.

Palm, U. (2015): Wirtschafts- und Finanzausschuss (WFA); Nomos, Baden-Baden; Handlexikon der Europäischen Union, 5. Aufl.; S. 1064-1066.

**Institut für Wirtschaftspädagogik, insb. Katholische Theologie und ihre Didaktik sowie Wirtschaftsethik (560D)**

Schramm, M. (2015): Die Ethik der Transaktion. Warum eine Business Metaphysics im operativen Management nützlich ist, in: Maring, Matthias (2015 / Hg.): Vom Praktisch-Werden der Ethik in interdisziplinärer Sicht. Ansätze und Beispiele der Institutionalisierung, Konkretisierung und Implementierung der Ethik (Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik am Karlsruher Institut für Technologie, Bd. 7), Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, S. 173-191.

Schramm, M. (2015): Die menschliche Natur "schubsen". Moralökonomisches Anreizmanagement in der Behavioral Business Ethics, in: Neck, Reinhard (Hg.): Wirtschaftsethische Perspektiven X (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 228/X), Berlin: Duncker & Humblot, S. 95-128.

Schramm, M. (2014): Business Metaphysics, in: forum wirtschaftsethik. online-zeitschrift des dnwe 22. Jg., 1/2014, S. 2-6. Online: <http://www.dnwe.de/forum-wirtschaftsethik-online-1-2014.html>.

Schramm, M. (2014): Das Abstrakte und das Konkrete. TTIP aus der Sicht einer Business Metaphysics, in: AMOSinternational. Gesellschaft gerecht gestalten. Internationale Zeitschrift für christliche Sozialethik 8. Jg. (4 / 2014), S. 12-18.

Schramm, M. (2014): Die leise Sehnsucht nach einem "Dahinter". Zur Wiederkehr des Religiösen auf dem Markt der Unterhaltungsfilme, in: Brose, Thomas (Hg.): Religion – Macht – Freiheit. Deutsches Neuland: Eine Zwischenbilanz (Berliner Bibliothek, Bd. 1), Frankfurt (M.) / Bern / Bruxelles u.a.: Peter Lang, S. 153-168.

Schramm, M. (2014): "The Social Nature of Existence". Eine evolutionäre Metaphysik der

Solidarität, in: Jahrbuch für Recht und Ethik / Annual Review of Law and Ethics, Bd. 22 (2014; hg. von Hruschka, Joachim / Joerden, Jan C.), S. 383-413.

**Institut für Marketing & Management, insb. Unternehmensführung (570B)**

Büttgen, M. / Schafmeister, S. / Ullrich, J. (2014): Gründe für die Unterrepräsentanz von Professorinnen in Deutschland: Welchen Beitrag können Universitäten zur Veränderung leisten?, Die Betriebswirtschaft, 6/2014; S. 335-358.

Kirsch, C. / Büttgen, M. (2015): Besonderheiten und Determinanten der interaktiven Wertschöpfung im Coaching, in: Bruhn, M. / Hadwich, K. (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung. Forum Dienstleistungsmanagement, erscheint Wiesbaden 2015

Mai, C. / Frey, R. / Büttgen, M. / Hülsbeck, M. (2015): Persönlichkeitsprototyp der DAX 30 Vorstandsvorsitzenden: Eine empirische Analyse mittels Attribution anhand des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 1/2015; S. 4-34.

Treger, S. (2015): Customer Engagement als Erfolgsfaktor negativer Dienstleistungen, in: Bruhn, M. / Hadwich, K. (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung. Forum Dienstleistungsmanagement, erscheint Wiesbaden 2015

**Institut für Marketing & Management, insb. Unternehmensgründungen und Unternehmertum (570C)**

Kuckertz, A. (2014): Denkfabrik: Raus aus der Nische. Wirtschaftswoche. (50): 45.

Middelberg, N. (2015): Going Global. StartingUpS. 46-47.

Sindakis, S. / Walter, C. (2015): The Entrepreneurial Rise in Southeast Asia: The Quad-

ruple Helix Influence on Technological Innovation. Houndmills, UK, Palgrave Macmillan.

**Institut für Marketing & Management, insb. Dienstleistungsmanagement (570D)**

Bruhn, M. / Hepp, M. / Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation; Marketing Review St. Gallen, 32(1), 28-39.

Hadwich, K. / Keller, C. (2015): Interne Servicequalität in Unternehmen: eine empirische Untersuchung der Einflussfaktoren und Auswirkungen; Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, forthcoming.

**Institut für Interorganisational Management & Performance, insb. Supply Chain Management (580C)**

Stadler, H. / Kilger, C. / Meyr, H. (Hrsg.) (2015): Supply Chain Management and Advanced Planning. 5. Aufl., Springer, Berlin et al., 2015.

Darin enthaltene Publikationen:

Fleischmann, B. / Meyr, H. / Wagner, M.: Advanced Planning. Kap. 4, S. 71-95. // Kilger, C. / Meyr, H.: Demand Fulfilment and ATP. Kap. 9, S. 177-194. // Lebreton, B. / Meyr, H. / Rosic, H. / Seipl, C. / Wetterauer, U.: Architecture of Selected APS. Kap. 18, S. 341-361. // Meyr, H.: Forecast Methods. Kap. 29, S. 513-523. // Meyr, H. / Stadler, H.: Types of Supply Chains. Kap. 3, S. 55-69. // Meyr, H.; Wagner, M.; Rohde, J.: Structure of Advanced Planning Systems. Kap. 5, S. 99-106. // Roitsch, M. / Meyr, H.: Oil Industry. Kap. 24, S. 443-458. // Stadler, H. / Kilger, C.; Meyr, H.: Conclusions and Outlook. Kap. 28, S. 501-509 // Wagner, M. / Meyr, H.: Food and Beverages. Kap. 21, S. 391-407. // Wetterauer, U. / Meyr, H.: The Implementation Process. Kap. 17, S. 317-337.





## Antrag auf Mitgliedschaft

Als  ehemalige/r Studierende/r oder Doktorand/-in (EUR 40 p. a.), als  Student/-in (beitragsfrei), als  Habilitand/-in (EUR 40 p. a.), als  Professor/-in (EUR 60 p. a.) der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim beantrage ich die ordentliche Mitgliedschaft bei ALUMNI HOHENHEIM e. V. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die hier von mir gemachten Angaben in die Datenbank von ALUMNI HOHENHEIM e. V. aufgenommen werden und im Rahmen des Netzwerkes – insbesondere in einem regelmäßig aktualisierten Mitgliederverzeichnis – veröffentlicht werden. Um zu einem funktionierenden Netzwerk beizutragen, werde ich Änderungen meiner hier angegebenen Daten ALUMNI HOHENHEIM e. V. unverzüglich mitteilen.

Ich verpflichte mich, die mir von ALUMNI HOHENHEIM e. V. zur Verfügung gestellten (Mitglieder-)Daten streng vertraulich zu behandeln, sie nicht an Dritte weiterzugeben oder in sonstiger, nicht den Vereinszwecken entsprechender Weise zu verwenden. Diese Verpflichtung behält auch nach Beendigung einer Mitgliedschaft ihre Gültigkeit. Es ist mir bekannt, dass Zuwiderhandlungen satzungsmäßig zu einem Ausschluss aus ALUMNI HOHENHEIM e. V. führen und strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

Ort, Datum

Unterschrift

Für den Aufbau einer aussagefähigen Datenbank ist es unbedingt erforderlich, die folgenden Felder vollständig und leserlich auszufüllen. Werden zu den mit \* markierten Feldern keine Angaben gemacht, so kann der Mitgliedsantrag nicht berücksichtigt werden.

PERSÖNLICH

Name\*: ..... Grad/Titel: .....

Vorname(n)\*: .....

Geburtsname\*: .....

Geburtsdatum\*: .....

Staatsangehörigkeit: .....

Familienstand: .....

Foto

(Bitte Namen auf der Rückseite des Fotos vermerken oder gerne per E-Mail an [alumni@alumni-hohenheim.de](mailto:alumni@alumni-hohenheim.de) senden.)

PRIVAT

Erste Adresse

Zweite Adresse

Straße\*: .....

Straße: .....

Postleitzahl, Ort\*: .....

Postleitzahl, Ort: .....

Telefon\*: .....

Telefon: .....

Mobiltelefon: .....

Telefax: .....

Telefax: .....

E-Mail\*: .....

Position/Aufgabe: .....

Unternehmen/Branche: .....

Anschrift: .....

Telefon: ..... Telefon alternativ: .....

Telefax: ..... E-Mail: .....

Berufliche Interessenschwerpunkte: .....

.....

Studiengang\*: .....

Studienbeginn:  WS  SS ..... (voraus.) Abschlusssemester\*:  WS  SS .....

Vertiefungen: 1. .... 2. ....

3. ....

Promotion/Habilitation Betreuer/in: .....

## Alumni-Postanschrift

Alumni-Post künftig an folgende Adresse senden:

 meine Erstadresse,  meine Zweitadresse,  die FirmenadresseMöchten Sie aktuelle Informationen per E-Mail erhalten („E-Mail-Newsletter“)? ja  nein 

## SEPA-Lastschriftmandat

Gläubiger-Identifikationsnummer: DE77ZZZ00000363594

Mandatsreferenz (wird separat mitgeteilt)

Ich ermächtige ALUMNI HOHENHEIM e.V., Beitragszahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die von ALUMNI HOHENHEIM e. V. auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen.

Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.  
Zahlungsart: Wiederkehrende Zahlung

Ort, Datum

Unterschrift des Kontoinhabers

Sollte ich dem SEPA-Lastschriftverfahren nicht zustimmen, wird eine Verwaltungsgebühr von EUR 2,50 erhoben.

Bankverbindung

Vor- und Nachname: .....  
(Kontoinhaber)

Straße und Hausnummer: .....

Postleitzahl und Ort: .....

IBAN: .....

BIC (8 oder 11 Stellen): .....

Ich bin Mitglied beim Universitätsbund Hohenheim e. V. und möchte daher einen um EUR 5 p. a. reduzierten Mitgliedsbeitrag bezahlen. Daher gestatte ich ALUMNI HOHENHEIM e. V., meine Daten mit dem Universitätsbund Hohenheim e. V. abzugleichen.



## Operative Exzellenz als Ziel von Veränderung

Von S. Patrick Eheim, ALUMNI-Vorstand



Individuen wie Organisationen werden fortlaufend mit neuen Umweltbedingungen konfrontiert, die sie nicht oder nur begrenzt beeinflussen können. Es gilt: schnell, effektiv und effizient anpassen ist erfolgskritisch. Anders gesagt: man muss kontinuierlich nach einem neuen, temporären Optimum streben. Organisationen müssen dabei darauf achten, nicht nur das Management sondern auch die Mitarbeiter mitzunehmen. Das folgende Beispiel zeigt, wie dies in einem Lean Management Projekt erreicht wurde.

### Die FilialBank\* wird schlank

Die FilialBank muss sich verändern: Günstige Direktanbieter machen die Gewinnung neuer Kunden schwieriger, bestehende wandern ab. Auch die Demografie sorgt für sinkende Kundenanzahlen. Engere Zinsmargen sowie sinkende Wertpapiertransaktionen und damit niedrigere Provisionserträge machen Sorgen. Steigend sind nur die Kosten: Ausgaben für Personal, Gebäude, EDV und Fuhrpark wachsen, regulatorische Anforderungen erzwingen höheres Eigenkapital und komplexere Abwicklungsprozesse. Die Ertragslage ist noch gut. Der Ausblick aber ist negativ.

Der Vorstand beschloss, auch außerhalb der Branche nach erfolgversprechenden Veränderungs-Ansätzen Ausschau zu halten. Und wurde in der Automobilindustrie fündig. Um am Weltmarkt zu bestehen, müssen Leistung, Qualität und Preis der Fahrzeuge konkurrenzfähig sein. Wechselkurse und Kundeninteressen wollen berücksichtigt, Mitarbeiter gebunden, rechtliche und technische Spezifikationen eingehalten werden. Anschauungsobjekt: Porsche. Der Sportwagenbauer litt Ende der 80er Jahre unter rückläufigen Absätzen. Zusammen mit den Mitarbeitern machte das Management aus der Not eine Tugend. Schlanke Prozesse wurden aufgesetzt und konstant weiterentwickelt. Der Erfolg: Porsche wächst seit 20 Jahren, gehört zu den profitabelsten Autoherstellern und gilt in der Fachliteratur als eine Benchmark. Aus der Lean Initiative wuchs mit Porsche Consulting gar ein neuer Geschäftszweig. Die Tochter mit über 350 Mitarbeitern hilft heute anderen Unternehmen bei der Anpassung an deren Herausforderungen.

### 8 Erfolgsfaktoren für Lean Management

Unterstützt von Porsche Consulting entwarf die FilialBank ein Vorgehensmodell, mit dem schlanke Prozesse entwickelt und durch kontinuierliche Verbesserung nachhaltig abgesichert werden. Acht Erfolgsfaktoren wurden dabei berücksichtigt.

#### 1) Veränderungsbereitschaft erzeugen

In einer Auftaktveranstaltung informierte der Vorstand über die wenig erfreuliche Entwicklung und den Willen, dies anzugehen solange die Möglichkeit dazu gegeben war. Besonders eingebunden wurden die Filial- und Teamleiter. Sie steuern die produktiven Mitarbeiter und müssen die größte Veränderungsleistung erbringen: Wertschöpfung sichern und Wandel vorantreiben. Zehn von ihnen bildeten das

Kernteam für die Pilotierung.

#### 2) Prozessvision aufzeigen

Zum Auftakt wurde das Kernziel formuliert: die Wertschöpfung für die Kunden in den Mittelpunkt stellen. Dazu werden die Prozesse durchgängig, vom ersten Kontakt bis zur Erfüllung des Kundenwunsches betrachtet. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit liegt im Fokus der Bemühungen.

#### 3) Werkzeuge entwickeln

In Pilotworkshops wurde das Kernteam geschult, Prozesse gezielt auf Verschwendung zu durchleuchten. Ausgewählte Prozessen wurden so direkt „entschlackt“. Im nächsten Schritt wurden Führungsstandards definiert, die den Filial- und Teamleitern effizienter und effektiver führen helfen. Ziel: schnell mehr Qualität und weniger Fehler erreichen.

#### 4) Mitarbeiter qualifizieren

Nach erfolgreichem Abschluss des Piloten wurden die restlichen Filial- und Teamleiter in den entwickelten Ansätzen und Lean Management geschult. Via Coaching vor Ort, in dem das Pilot-Team beim ersten Einsatz der neuen Werkzeuge Hilfe zur Selbsthilfe gab.

#### 5) KVP-Organisation aufbauen

Über die neuen Standards und Werkzeuge wacht nun ein kleines Team an Methodenverantwortlichen. Sie unterstützen bei Optimierungen im Tagesgeschäft, koordinieren die Projekte und treiben die kontinuierliche Verbesserung voran.

#### 6) Veränderungsprozesses planen

Mit der ersten Workshop-Welle sollten möglichst viele Fortschritte erzielt werden, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden oder die Mitarbeiter zu überfordern. Dazu wurden die KVP Workshops gestaffelt, Ausbildungsmaßnahmen priorisiert und Ressourcen geblockt. Die individuellen Ziele der Mitarbeiter wurden auf deren veränderte Rolle angepasst.

#### 7) Veränderung kommunizieren

Nach der Auftaktkommunikation informierte der Vorstand in Abendveranstaltungen alle Mitarbeiter über Planung und Zielvision. Im Intranet gab er in regelmäßigen Abständen einen Überblick über neue Projekte und erreichte Verbesserungen.

## 8) Kennzahlen entwickeln

Ziele und Kennzahlen wurden mit Lean weiterentwickelt. Balanced Scorecards wurden nach Qualität, Service, Kosten und Mitarbeiter- bzw. Kundenzufriedenheit überarbeitet und entschlackt. Ziele wurden systematisch an die neuen Standards gebunden. Ein wichtiges Detail: Teamboards von den Filialen bis in die Vorstandsebene sorgen für Transparenz zu Geschäftszahlen und Fortschritt der kontinuierlichen Verbesserung. Deren Layout ist immer gleich, die aufeinander aufbauenden Ziele sind für alle Mitarbeiter transparent.

### Verbesserung: schlank, schnell und nachhaltig

Das Beispiel der FilialBank ist typisch für gelungene Lean Einführungen. Schon in Pilotworkshops finden sich häufig 15-20% nachhaltig eliminierbare Verschwendung – KVP-Projekte refinanzieren sich oft innerhalb weniger Monate. Sehen die Mitarbeiter, dass sie selbst Arbeitsabläufe verschlanken können, finden sie zu neuer Freude in der bisherigen Routine. Bei der FilialBank entstanden schon während des Piloten in Nachbarbereichen KVP-Meetings.

Dass sich Mitarbeiter langfristig im KVP engagieren zeigt Porsche. In der Keimzelle der Lean Initiative, der Produktion, wurden in 6 Jahren über 13.000 KVP-Aktivitäten von rund 1.800 Mitarbeiter durchgeführt. Die Produktivitätssteigerungen des Unternehmens werden zum großen Teil durch von den Mitarbeitern initiierte Veränderungen realisiert.

*\*Die „FilialBank“ steht beispielhaft für eine deutsche Regionalbank. Mit einer Mitarbeiterzahl im vierstelligen Bereich betreut sie Kunden in einer Metropolregion und umliegenden Kreisen. Schwerpunkte bilden das Privatkundengeschäft mit rund 100 Filialen sowie das Firmenkundengeschäft, das aus Centern betrieben wird.*

## Sweatworking: Schwitzen mit dem Mandanten



Sweatworking – der neue Trend aus den USA, bei dem Business-Netzwerken mit Sport verknüpft wird. Dazu lud Deloitte Mitarbeiter und Mandanten zum gemeinsamen Workout in den Fitness First Club in Frankfurt ein. „Das Prinzip ist einfach“, so Karsten Hollasch, Partner Corporate Finance „man bringt zusammen, was zum Alltag vieler Manager gehört: Fitness und Netzwerken.“

Deloitte-Kollegen und Mandanten treffen sich morgens – noch bevor der alltägliche Bürostress startet – zum gemeinsamen Workout und verbinden ihr tägliches Sportprogramm, angeleitet durch prominente Größen des Profisports, mit dem Networking.

Das erste Deloitte Sweatworking fand 2014 in einem Fitness First Platinum Club im Frankfurt statt. Dort stand, unter der fachmännischen Anleitung des früheren Radprofis Marcel Wüst, Spinning auf der Agenda. Nach dem Training bot man den Teilnehmern bei leichter Kost noch einen fachlichen Vortrag. „Das Event war ein großer Erfolg und fand Anklang bei Mandanten und Kollegen“, so Hollasch.

Nach dem erfolgreichen Auftakt fanden weitere Sweatworking-Events statt: Ein Box-

training mit der ehemaligen Weltmeisterin Regina Halmich. Auch beim anschließenden Fachvortrag blieb es sportlich: Die Deloitte-Kollegen präsentierten verschiedene Fallbeispiele aus der Praxis, wobei jedes Fallbeispiel – wie in den Runden eines Boxkampfes – nach drei Minuten ohne Pause neu eingeläutet wurde.

Die terminlich ausgelasteten Mandanten nutzen die frühen Morgenstunden für Sport und Austausch in entspannter Atmosphäre und sind zugänglicher für neue Kontakte und Ideen. Fitness und Kundentermine gehören zum Alltag der Manager, aber die Kombination von beidem ist nicht alltäglich und hinterlässt so nachhaltig Eindruck. „Für uns ist es eine hervorragende Möglichkeit, die Geschäftspartner auf einer ganz anderen Ebene außerhalb der Bürowelt kennenzulernen. Es entwickeln sich andere Gespräche und es ergibt sich ein neuer Zugang zu Ideen“, schließt Karsten Hollasch.

Karsten Hollasch arbeitet bei Deloitte (Frankfurt) als Partner im Bereich Corporate Finance und ist Leiter der Sport Business Gruppe.



## Von den Tücken der (internen) Kommunikationsmittel

Von Veronika Höber, Geschäftsführerin der Sympra GmbH (GPRA) in Stuttgart



**Wie sich die Kommunikation in Unternehmen effektiv gestalten lässt – das ist ein Thema, das jede Mitarbeitergeneration aufs Neue beschäftigt. Immer mehr Tools sollen dem Austausch dienen: Chatfunktionen, Videokonferenzen und Webmeetings ergänzen die klassische E-Mail, Blogs informieren über die unterschiedlichsten Themen, Sharepoints dienen der Zusammenarbeit ganzer Abteilungen. Digitale Hilfsmittel – von der E-Mail bis hin zum Intranet – die uns eigentlich die Kommunikation erleichtern sollten, tun jedoch häufig genau das Gegenteil: Sie machen uns das Leben schwer. Das liegt nicht so sehr am Werkzeug, als vielmehr an uns. Denn wir versuchen, es uns (zu) leicht zu machen und überlegen zu selten, welcher Weg für welche Informationsweitergabe wirklich geeignet ist.**

Eine E-Mail ist schnell verschickt. Mit einer elektronischen Nachricht lassen sich wun-

derbar Aufgaben verteilen, ohne vorher auch nur mit einer Menschenseele darüber gesprochen zu haben. Eine Urlaubsübergabe zum Beispiel. Kurz bevor man das Büro verlässt, rasch noch ein paar Jobs delegiert: Hier muss dies und das gemacht werden, bitte mit XY die Freigabe klären usw. Und so ist der Kollege über Nacht um ein paar Zusatzaufgaben reicher, mit denen er nicht gerechnet hat. Anständig ist das nicht, aber was soll's – man selbst ist dann ja im Urlaub. Ebenfalls ein Evergreen: Bei bestimmten Nachrichten den Vorgesetzten ins Cc (oder schlimmer: Bcc) zu setzen, um bestimmte Informationen zu transportieren, ohne sie ansprechen zu müssen.

Warum ziehen wir in solchen Fällen die digitale der analogen Kommunikation vor? Weil sie, seien wir ehrlich, nicht nur zeitsparend, sondern auch der Weg des geringeren Widerstands ist. Spricht man nämlich den Kollegen für die Urlaubsübergabe persön-

lich an, so wie es fair wäre, könnte es durchaus sein, dass der sich wehrt – weil er nämlich gar keine Zeit hat, die Restbestände zu übernehmen. Vielleicht würde er aber auch auf der Stelle zusagen – ein Versuch wäre es wert gewesen. Und was man persönlich nicht anzusprechen wagt, das hat auch in einer E-Mail nichts zu suchen.

### **Nicht jede Nachricht ist für jeden Kanal geeignet**

Wir haben jede Menge Kommunikationswerkzeuge an der Hand, die uns alle immer noch produktiver machen sollen. Im Eifer verlieren wir aus den Augen, dass es klare Regeln auf dem Kommunikationsweg geben muss, welche Werkzeuge wann zum Einsatz kommen. Und warum. Das ist übrigens ganz unabhängig davon, wie viele Tools zur Kommunikation es im Unternehmen gibt. Man sollte meinen, einer PR-Agentur mit 20 Mitarbeitern zum Beispiel reichen E-Mail und Telefon. Stattdessen gibt es außerdem ein Wiki, ein internes Blog, eine Facebook- und eine WhatsApp-Gruppe. Einmal die Woche treffen sich alle live zu einer Besprechung über die nächsten und vergangenen Tage.

Dabei ist festgelegt, über welchen Kanal welche Information zu laufen hat: E-Mail ist hauptsächlich für die externe Kommunikation mit Kunden und Dienstleistern da. Oder für die Abstimmung in den Teams. Dann werden beispielsweise Hyperlinks zu Dokumenten verschickt, die auf dem Server liegen, mit der Bitte an den Teamkollegen, einen Blick darauf zu werfen. Ein Anruf wäre hier ungleich komplizierter und bleibt deswegen intern den kurzen Nachfragen vorbehalten. Das Wiki hingegen ist für solche Informationen da, die alle immer wieder oder manche häufig benötigen und die nichts in einer E-Mail verloren haben, weil sie dort auf immer verschwinden. So findet sich dort beispielsweise eine Übersicht der

Mitarbeiterkürzel, neue Kollegen erfahren, wie das Telefon funktioniert, jeder kann nachschauen, wie das Content Management System für die Website zu bedienen ist. Keine Themen für das interne Blog übrigens, weil dort andere Dinge relevant sind: Was haben wir für den neuen Kunden umgesetzt? Was bewegt die PR-Branche? Wie heißt eigentlich der Trainee, der nächsten Monat kommt? Die Facebook-Gruppe nutzen wir mittlerweile nur noch zum Spaß; ursprünglich wurde sie erstellt, um ein Geschenk für das 20-jährige Jubiläum der Agentur zu organisieren. Per Mail wäre das zu aufwendig geworden. Über die WhatsApp-Gruppe informieren sich die Kollegen live: „Hier ist Stau, ich komme später.“ „Termin war gut, bin auf dem Rückweg.“ Ab und an findet sich da auch mal ein lustiges Video. Das hält sich jedoch in Grenzen, und das soll es auch. Dafür ist und bleibt die wöchentliche Besprechung ein wichtiger Kommunikationsknotenpunkt:

Hier sagt jeder, wann er wo ist – und, anders als es im elektronischen Kalender möglich ist, noch ein paar Sätze zum Termin. Hier werden Fragen gestellt und beantwortet, Highlights und Reinfälle berichtet – Details dazu wiederum im Blog veröffentlicht. Und wer sich in den Urlaub verabschiedet oder Missverständnisse zu klären hat, der nutzt, bevor er die to-do-Liste mailt, die allzeit offenen Türen und Ohren der Kollegen für ein persönliches Gespräch.

#### **Konsequent anders**

Wenn viele Kommunikationsmittel zur richtigen Verwendung kommen sollen, ist es wichtig, alle Mitarbeiter von ihrem ersten Tag an mitzunehmen. Egal ob Chef oder Praktikant, für alle gelten die gleichen Regeln. Die stehen natürlich im Wiki. Hilfreich ist, wenn Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen und die digitalen und analogen Werkzeuge so nutzen, dass sie

ihre Bestimmung erfüllen. Sich gegenseitig zu erziehen und in der Wahl der Mittel konsequent zu sein, gibt zwar das eine oder andere Mal auch Anlass zu Diskussion. Das wiederum hat jedoch den Zusatznutzen, dass die Kommunikationstools immer wieder hinterfragt und angepasst werden. Umfangreiche Analysen der Kommunikationswege, der Unternehmenskultur und Arbeitsweisen sind wichtige Voraussetzungen dafür, um geeignete (digitale) Kommunikationswege aufzusetzen. Für ihren erfolgreichen Einsatz gilt jedoch, was letztlich die Basis jeder gelungenen Kommunikation ist: Kurz nachgedacht, bevor man loslegt.

Veronika Höber, Soziologin M. A., ist Geschäftsführerin der Sympra GmbH (GPRA) in Stuttgart. Die Agentur ist spezialisiert auf unternehmensinterne und -externe Kommunikationsberatung. Informationen unter: [www.sympra.de](http://www.sympra.de)

## **Betriebliche Altersversorgung (bAV) im Mittelstand / Große Wertschätzung der bAV bei Mitarbeitern von Mittelständlern / Aktuelle Studie**

Von Heiko Gradehandt, Towers Watson

#### **Interessant am Rand:**

Wann geht's denn nun in Rente?

Beim Rentenalter scheiden sich die Geister: Rund ein Drittel der Arbeitnehmer erwartet, mit 65 oder 66 Jahren in Rente zu gehen, ein weiteres Drittel frühestens mit 67 Jahren. Nur acht Prozent der Deutschen rechnen damit, bis zum 70. Lebensjahr oder darüber hinaus zu arbeiten. In Australien und den USA erwartet dies hingegen ein Drittel der Arbeitnehmer, in Großbritannien ein knappes Viertel, in den Niederlanden ein Sechstel.

Für ein Drittel der Arbeitnehmer in mittelständischen Unternehmen war das bestehende bAV-Angebot ein wichtiger Grund, sich für den aktuellen Arbeitgeber zu entscheiden. So ein Ergebnis einer aktuellen Studie von Towers Watson. Damit spielt die bAV im Mittelstand für die Wahl des Arbeitgebers eine deutlich größere Rolle als bei Großunternehmen (24 Prozent). Entsprechend betrachten auch mehr Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen die bAV als wesentliche Gehaltskomponente (41

Prozent vs. 34 Prozent bei Großunternehmen). Mit einem attraktiven bAV-Angebot können sich Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte somit positionieren und treffen auf eine Erwartung der potenziellen Mitarbeiter.

Trotz dieser positiven Wahrnehmung bleibt das Angebot im Vergleich zu Großunternehmen noch zurück. Zwar bieten zwei Drittel der Arbeitgeber eine bAV an, doch sind es in Großunternehmen bereits drei Viertel. Dass die bAV nicht allein vom Arbeitgeber finanziert werden kann, ist vielen klar. Mit 42 Prozent sind sogar tendenziell mehr Arbeitnehmer im Mittelstand bereit, für eine höhere bAV auf Teile ihres Lohnes zu verzichten (36 Prozent bei Großunternehmen). Allerdings zeigt sich hier ein weiterer Nachholbedarf: Im Mittelstand haben Arbeitnehmer noch häufig eine Entgeltumwandlung ohne Zuschüsse ihres Arbeit-





gebers. Allein durch die Weitergabe gesparter Sozialversicherungsbeiträge können Mittelständler hier weiter punkten. Positiv allerdings: bei rein arbeitgeber- und gemeinsam finanzierten Modellen liegen Mittelständler und Großunternehmen nicht weit auseinander.

Bemerkenswert: Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind sich mit Blick auf die bAV offenbar einig: 63 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland erwarten, dass sich ihr Arbeitgeber für die bAV engagiert. Nahezu genauso viele deutsche Unternehmen (64 Prozent) meinen, dass Arbeitgeber sich um die Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter kümmern sollten. So lautete das Ergebnis der Studie „Is 75 the new 65?“ der Economist Intelligence Unit 2014.

Von der bAV profitieren beide Seiten: 47 Prozent schätzen an der Betriebsrente besonders das im Vergleich zu privater Vorsorge bessere Kosten-Nutzen-Verhältnis. Unternehmen setzen ein gutes bAV-Angebot ihrerseits vor allem ein, um Mitarbeiter zu binden und talentierte Mitarbeiter zu gewinnen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass dies auch funktioniert.

Allerdings haben im Mittelstand Arbeitnehmer mehr Befürchtungen in Bezug auf ihre bAV, so z.B. hinsichtlich möglicher Verschlechterungen oder höherer Arbeitnehmerbeiträge. Hier können Arbeitgeber

mit einem klaren Bekenntnis zur bAV und einer zielgerichteten, verständlichen Kommunikation Ängste nehmen und die positive Wirkung der bAV auf ihre Arbeitnehmer verstärken.

Und dennoch bleibt das Engagement der Mitarbeiter für ihre Altersversorgung hinter den Erwartungen zurück. 71 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sparen weniger als sie ihrer Meinung nach sollten. Selbst nach Prüfung des Standes ihrer betrieblichen Altersversorgung – sofern dieser überhaupt erfolgt – tun knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer des Mittelstandes ... nichts. Zwar ist der Anteil der „Untätigen“ damit geringer als bei großen Unternehmen (knapp 74 Prozent), doch sind dies mit Blick auf den Versorgungsbedarf im Alter noch zu viel.

Dieses Problem könnte durch Opting-out-Modelle gelöst werden. Diese nehmen Mitarbeiter automatisch in einen betrieblichen Vorsorgeplan auf. Aus dem Gehalt der Mitarbeiter werden dann, ohne dass diese dafür aktiv werden müssen, Beiträge für eine Betriebsrente angespart – es sei denn, der Mitarbeiter entscheidet sich ausdrücklich dagegen. Rund 60 Prozent der Unternehmen können sich die Einführung solcher betrieblicher Opting-out-Lösungen vorstellen, so das Ergebnis einer Umfrage von Towers Watson unter bAV-Verantwortlichen aus deutschen Unternehmen. Und die große Mehrheit der Mitarbeiter (74 Prozent), die in

einen solchen Plan aufgenommen wurden, ist mit dieser Lösung durchaus zufrieden.

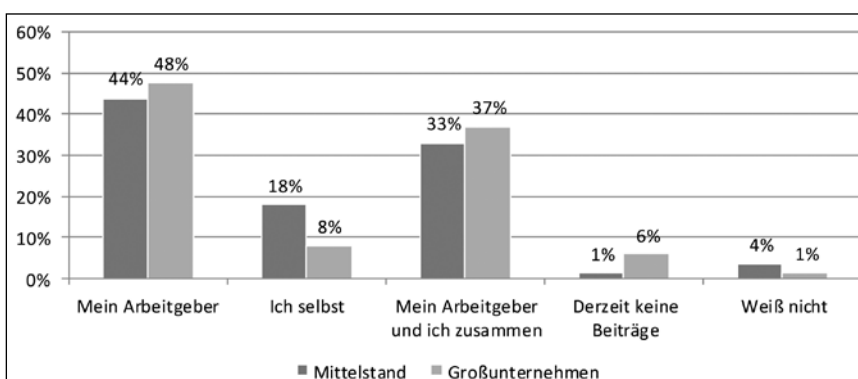
Towers Watson, eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit, unterstützt seine Kunden dabei, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Mit rund 15.000 Mitarbeitern in 34 Ländern entwickelt das Unternehmen Lösungen für betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement, einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

Towers Watson Deutschland ist seit Juli 2008 Fördermitglied bei ALUMNI HOHENHEIM e.V.

(Kontakt Daten: Heiko Gradehandt, Wettinerstr. 3, 65189 Wiesbaden, E-Mail: heiko.gradehandt@towerswatson.com; Tel. 0611 / 794-228)

#### Die Studie

Für die Towers-Watson-Studie „bAV und Altersversorgung aus Mitarbeitersicht“ (Global Benefits Attitude Survey 2013/14) wurden über 22.000 Mitarbeiter in insgesamt 12 Ländern zu ihrer Meinung über Alters- und Gesundheitsvorsorge sowie die betriebliche Altersversorgung befragt. In Deutschland nahmen 2.000 Arbeitnehmer an der Befragung teil, davon rd. die Hälfte aus mittelständischen Unternehmen.



Wer trägt zu Ihrer Altersvorsorge mit festgelegten Leistungen bei? (Abb.)

## ALUMNI news

Mitgliedermagazin 01/2015

**ALUMNI HOHENHEIM e.V.**

Netzwerk ehemaliger Studierender der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**ANSCHRIFT:**

Universität Hohenheim (809)

70593 Stuttgart

Telefon: (0711) 45 923 153

Telefax: (0711) 45 923 052

E-Mail: [alumni@alumni-hohenheim.de](mailto:alumni@alumni-hohenheim.de)

Web: [www.alumni-hohenheim.de](http://www.alumni-hohenheim.de)

**CHEFREDAKTION:**

Dr. Eva Schlenker (ES)

**REDAKTIONELLE MITARBEIT:**

Anke Charisius (AC)

Stephanie Fleischmann (SF)

Dr. Wolf Dieter Heinbach (WDH)

Nadja Markof (NM)

Pressestelle der Universität

Hohenheim (PM)

**LAYOUT, SATZ:**

hieber Werbeagentur, Waiblingen

Sabine Bolsinger

**DRUCK:**

Gress-Druck GmbH, Fellbach

**AUFLAGE:**

1100

Vervielfältigung jeder Art nur mit Genehmigung der Redaktion. Jeder Autor trägt die volle Verantwortung für die von ihm publizierten Artikel. Die Redaktion oder ALUMNI HOHENHEIM e.V. übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.



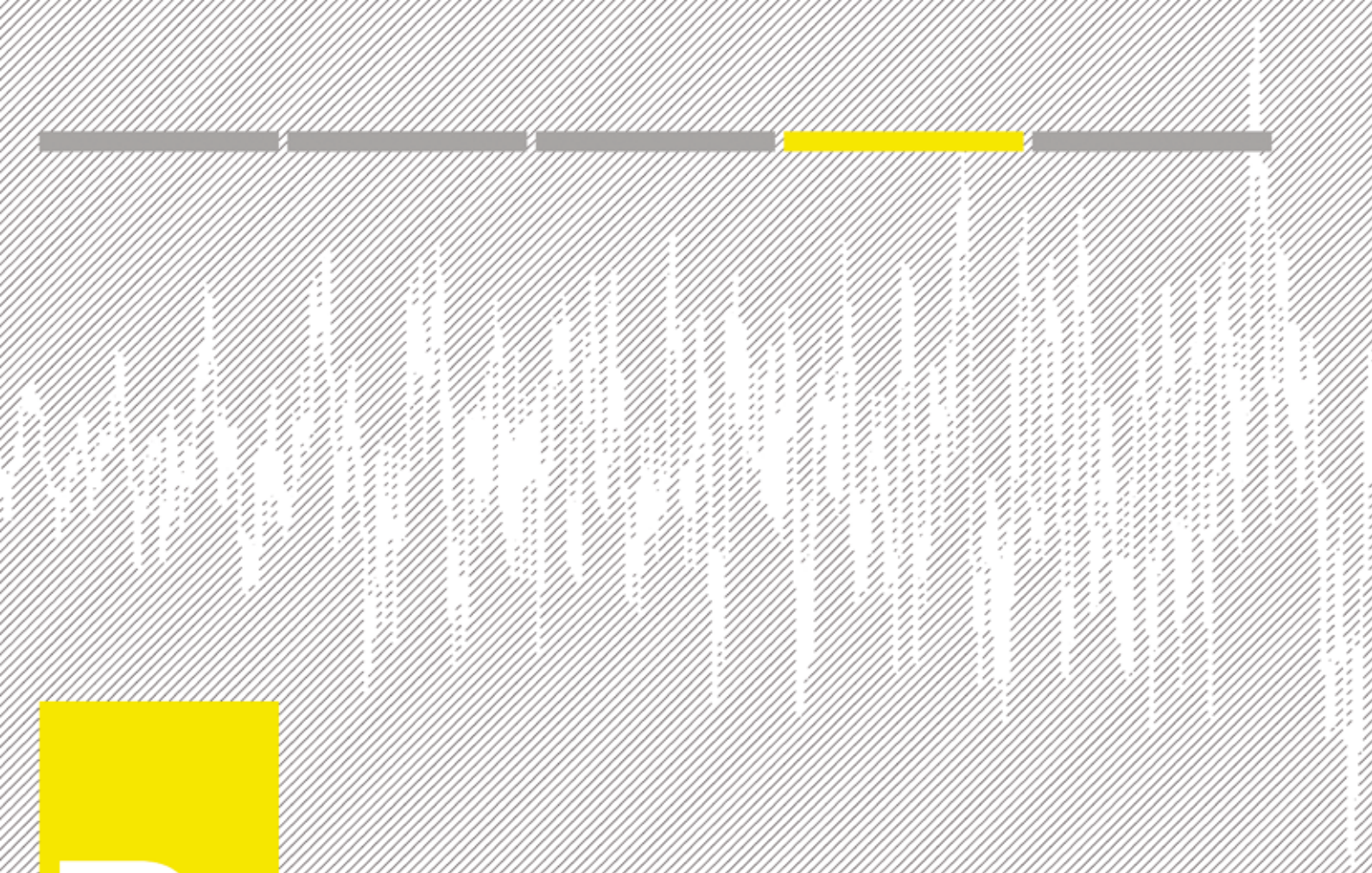


**A hotspot for ideas**



Neugierig?  
Mehr zu Innovation  
auf [deloitte.com/de](http://deloitte.com/de)





# Resonanz Erkenntnis Fortschritt Sympra

Kommunikation mit uns → [www.sympra.de](http://www.sympra.de)