

# ISM

INTERNATIONAL  
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

## ISM-Forschungsbericht 2017



**Impressum:**

Böckenholt, Ingo; Rommel, Kai [Hrsg.]: ISM-Forschungsbericht 2017, Dortmund und Münster, readbox unipress, 2018

© 2018 der vorliegenden Ausgabe, Münsterscher Verlag für Wissenschaft

readbox unipress in der readbox publishing GmbH

<http://unipress.readbox.net>

© 2018 ISM Dortmund, ISM Forschungsdekanat

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: readbox unipress

ISBN 978-3-96163-128-5

ISM - International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19, 44227 Dortmund

[www.ism.de](http://www.ism.de)

Telefon: 0231 975139 0, Telefax: 0231 975139 39

[ism.dortmund@ism.de](mailto:ism.dortmund@ism.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
I Entwicklung im Berichtsjahr.....	5
Interview mit Lutz Feldmann, ISM-Kuratoriumsmitglied und Aufsichtsratsvorsitzender der EnBW AG.....	8
II Institutsberichte .....	13
Brand & Retail Management Institute @ ISM .....	13
a Darstellung des Instituts .....	13
b Hauptforschungsprojekte .....	15
c Weitere Projekte.....	17
d Veranstaltungen .....	18
e Organisation und Struktur .....	18
Logistik Institut SCM@ISM.....	19
a Darstellung des Instituts .....	19
b Forschung & Projekte .....	20
Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation .....	23
a Darstellung des Instituts .....	23
b Projekte.....	25
c Forschungsvorhaben von Kienbaum Institut @ ISM .....	27
Institute for Real Estate & Location Research REL@ISM .....	28
a Darstellung des Instituts .....	28
b Themenfelder .....	30
c Forschung & Projekte .....	30
d Ausblick.....	32
Entrepreneurship Institute @ ISM.....	33
a Darstellung des Instituts .....	33
b Angewandte Forschung .....	34
c Beratung .....	35
d Wissenstransfer .....	35
e Aufbau und Organisation.....	36
Institut für Business Innovation & Evolution @ ISM.....	37
a Darstellung des Instituts .....	37
b Leistungsangebot.....	38
c Ausblick.....	38
III Weitere Projektberichte .....	39
a Abschluss des Projektes FH Struktur: Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität – Chancen und Herausforderungen für Konzepte und Strategien zur dezentralen Energieversorgung und nachhaltigen Mobilität .....	39
b Projekt "Den demografischen Wandel bewältigen. Neue Organisations- und Finanzierungsmodelle für soziale Einrichtungen auf kommunaler Ebene" (DeWaK) .....	44
IV Bachelor-/Masterabschlussarbeiten.....	46

---

V	Berichte zu Promotionen .....	50
VI	Ausblick für 2018.....	85
VII	Forschungsrelevante Leistungen der ISM Professorinnen und Professoren.....	87
a	Forschungsprofile .....	87
b	Laufende Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM .....	107
c	Im Berichtsjahr abgeschlossene Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM .....	107
d	Aktuelle Publikationsliste.....	108
e	Konferenzvorträge .....	118
f	Externe Workshops.....	122
g	ISM-Tagungen .....	123
h	Teilnahme an externen Tagungen .....	123
i	ISM-Marktforschungsprojekte.....	124
j	Interne Workshops .....	125
k	ISM-Veröffentlichungen 2017.....	126
VIII	Neues aus der Bibliothek .....	127

## Vorwort

Im aktuellen Forschungsbericht 2017 präsentiert die International School of Management (ISM) ihre Forschungsaktivitäten im abgelaufenen Kalenderjahr. Auch in diesem Jahr wurde mit zwei neu gegründeten Instituten das Forschungsspektrum der ISM substanziell erweitert. Das „Entrepreneurship Institute @ ISM“ mit Sitz in Köln bündelt Fachwissen zu Entrepreneurship und aktuellen Trends im Themenbereich Unternehmertum. Das ebenfalls neugegründete „Institut für Business Innovation & Evolution @ ISM“ am Campus in Stuttgart setzt sich zum Ziel, auf der Grundlage von Customer Insights Evolutionsprozesse unternehmensindividuell neu zu gestalten. Das 2016 gegründete „Brand & Retail Management Institute @ ISM“ mit Sitz in Dortmund untersucht aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich der Markenführung und des Handels. Das ebenfalls in 2016 gegründete „REL@ISM“ am Standort in München führt sozialräumliche Studien und raumanalytische Bewertungen durch. Zu dem 2014 gegründeten „Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation“ und dem seit 2015 bestehenden „SCM@ISM“ Logistik-Institut für Supply Chain Management können somit weitere aktuelle Forschungsschwerpunkte praxisnah und transdisziplinär behandelt werden.

Der aktuelle Forschungsbericht gibt allen interessierten Leserinnen und Lesern einen Einblick in unsere Aktivitäten. In den folgenden Kapiteln berichten zunächst die Institute über ihre Forschungsaktivitäten. Danach werden weitere Forschungsprojekte der forschenden Professorinnen und Professoren dargestellt und aktuelle Themen diskutiert, in denen sich erfolgversprechende Aktivitäten gebildet haben. Daran anschließend erfolgt eine Übersicht über Bachelor- und Masterarbeiten sowie Berichte der Teilnehmer am Promotionsprogramm der ISM. Die Professorinnen und Professoren werden mit einem Kurzprofil dargestellt, und ein Ausblick für das Jahr 2018 schließt den Forschungsbericht ab. Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen beteiligten Professorinnen und Professoren für die inhaltlichen Beiträge zum aktuellen Forschungsbericht. Ein besonderes Dankeschön gebührt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die an der redaktionellen Bearbeitung des Forschungsberichts beteiligt waren.

Dortmund im Februar 2018



Prof. Dr. Ingo Böckenholt  
Präsident



Prof. Dr. Kai Rommel  
Vizepräsident für Forschung



## I Entwicklung im Berichtsjahr

Im Forschungsjahr 2017 konnten auch an den ISM Standorten Köln und Stuttgart neue Institute gegründet werden. Damit sind alle sechs Standorte in Dortmund, Frankfurt, München, Hamburg, Köln und Stuttgart mit jeweils einem Forschungsinstitut ausgestattet. Diese sind durch zahlreiche Veranstaltungen und koordinierte Forschungsprojekte miteinander vernetzt, und diese Vernetzung wird in den nächsten Jahren weiter ausgebaut werden. Eine Darstellung der Forschungstätigkeiten in den Instituten erfolgt in Kapitel II. Auch in den Departments der ISM konnten durch verschiedene Neuberufungen weitere Kapazitäten und Kompetenzen in Lehre und Forschung aufgebaut werden. Die Professorinnen und Professoren in den Departments stellen die Qualität der Studiengänge und deren inhaltlich-didaktischer Weiterentwicklung sicher und führen Auftrags- und Drittmittelprojekte in den jeweiligen Forschungsschwerpunkten durch.

Auch die bestehenden Forschungsnetzwerke der ISM in Dortmund, z. B. durch Mitwirkungen im Academic Circle der Stadt Dortmund, im Forschungsnetzwerk Dortmunder Hochschulen WinDo, in der Smart City Dortmund konnten durch die bestehenden und neugegründeten Forschungsinstitute an den anderen Standorten ausgebaut werden, wie in Kapitel II dargestellt wird.

Durch das „Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation“ und durch das Forschungsdekanat wurden im Forschungsjahr 2017 zwei Drittmittelprojekte begonnen. Hinzu kommen verschiedene Unternehmensprojekte in den Instituten (Kapitel III). Zudem konnte das vierjährige Forschungsprojekt "Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität" im Rahmen des Forschungsprogramms "FH-Struktur" vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW erfolgreich abgeschlossen werden.

Mit der Weiterführung des seit 2014 erscheinenden ISM Research Journals wurden in der Ausgabe 2017 anwendungsbezogene Forschungsvorhaben publiziert. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Forschungsaktivitäten der ISM.

Tabelle 1: Forschungsaktivitäten an der ISM

<b>Forschungsaktivität</b>	<b>Zeitraum 01.01.17- 31.12.17</b>
<b>Eingeworbene Mittel für die ISM (in €)</b>	<b>ca. 220.000 €</b>
<b>Laufende und beantragte Forschungsförderung für die ISM (in €)</b>	<b>ca. 482.200€</b>
<b>Forschungsprojekte insgesamt</b>	<b>ca. 35</b>
<b>Aktuelle Forschungsk Kooperationen</b>	<b>13</b>
<b>Aktuelle Publikationen</b>	<b>131</b>
<b>Herausgeberschaften</b>	<b>13</b>
<b>Konferenzvorträge</b>	<b>57</b>
<b>Zweitbegutachtung von Promotionen</b>	<b>10</b>

Eine Auswahl der berufsbegleitenden Promotionen im Rahmen der Kooperationen mit der Strathclyde University (SBS), der Northumbria University (NBS), der Business School der University Gloucestershire (GBS) sind in Tabelle 2 dargestellt. Im Rahmen dieser Kooperationen übernimmt jeweils eine Professorin oder ein Professor die Zweitbetreuung.

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

ISM-Betreuer/in	Kandidat/in: Titel	Programm	geplantes Ende
Prof. Dr. Brickau	<b>Pergande, J.:</b> An Extended Multi-Contingency Model for Strategic Out-Sourcing in German Banks	PhD GBS	04/2018
Prof. Dr. Büsch	<b>Dilges, Daniel:</b> Does strategy really matter? – A quantitative assessment of the impact of strategy on corporate performance in the chemical industry	PhD GBS	12/2020
	<b>Husmann, I.:</b> The Impact of Organizational Identity on Resource Integration and Value Co-Creation in B2B Service Ecosystems	PhD GBS	10/2017
	<b>Schumann, R.:</b> Detection and elimination of illegal price collusions of suppliers	PhD GBS	09/2019
Prof. Dr. Burg	<b>Tracey, J.:</b> Building Absorptive Capacity through Employee Diversity an Opportunity for Small to Medium Enterprises in the Tourism Industry in Ireland	PhD SBS	01/2018
Prof. Dr. Friesendorf	<b>Ahmand, A.:</b> Analysis of Income Disparities and Regional Convergence in India	Pondicherry Univ., Indien	offen
Prof. Dr. Rommel	<b>Bertram, O.:</b> Business Evaluation Models of the US Fracking Companies	PhD SBS	09/2019
	<b>Mull, S.:</b> Impacts of digitalization on the energy market	PhD SBS	09/2019
	<b>Saitta, S.:</b> Impacts for B2B companies through the introduction of a new strategic pricing organization	PhD SBS	09/2018
Prof. Dr. Westermann	<b>Goebel, S.:</b> Analyzing Crucial Customer Contact Sequences During The PRE-Purchase Phase In The German Premium Automobile Industry	PhD SBS	10/2017

Die in Abbildung 1 dargestellte Departmentstruktur der ISM gibt einen Überblick der Forschungsschwerpunkte und der jeweiligen Aufgabenbereiche.

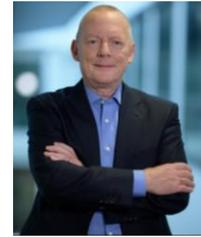


Abbildung 1: Departmentstruktur der ISM

Ein weiterer Meilenstein ist der Start des Akkreditierungsprozesses der AACSB. Mit diesem im Forschungsjahr 2017 formal begonnenen Prozess hat sich die ISM für die nächsten Jahre eine internationale Akkreditierung ihrer innovativen Tätigkeiten in Lehre und Forschung zum Ziel gesetzt.

## Interview mit Lutz Feldmann, ISM-Kuratoriumsmitglied und Aufsichtsratsvorsitzender der EnBW AG

*Lutz Feldmann ist Mitglied des Kuratoriums der ISM und Vorsitzender des Aufsichtsrats der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Zusätzlich übt Herr Feldmann verschiedene Mandate in Beiräten und Aufsichtsräten von Groß- und mittelständischen Unternehmen aus und ist als Advisor für Private Equity und Infrastructure Funds tätig.*



*Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG mit Hauptsitz in Karlsruhe ist ein Unternehmen der Energiewirtschaft. Das Unternehmen ist der drittgrößte deutsche Energieversorger und ging 1997 aus der Fusion der Badenwerk AG und der Energieversorgung Schwaben hervor. Die EnBW ist hauptsächlich in den Geschäftsfeldern Strom, Gas sowie Energie- und Umweltdienstleistungen tätig. Das Unternehmen ist seit mehreren Jahren in der Förderung erneuerbarer Energien und in der Umsetzung von Smart Grid Technologien aktiv. Dabei werden alle Stufen der Wertschöpfungskette im Bereich Strom – Erzeugung, Transport, Verteilung im Handel und im Vertrieb – abgedeckt.*

### **Herr Feldmann, die EnBW ist Teil einer sich stark wandelnden Energiewirtschaft. Was sollten Unternehmen in solchen Wandlungsprozessen bei ihrer anwendungsorientierten Forschung beachten?**

Obwohl sich die Energiewirtschaft offensichtlich in einem starken strukturellen Wandel befindet, gibt es eine wichtige Besonderheit zu beachten; sie ändert sich „nur“ in bestimmten Bereichen ihrer Wertschöpfungskette, andere Bereiche bleiben relativ stabil. Ein gutes Beispiel dafür ist der Bereich der Kernkraft. Politisch wurde in Deutschland ein Ausstieg aus der Kernenergie bis zum Jahr 2022 beschlossen, jedoch ist bis dahin der sichere Betrieb von Kernkraftwerken und danach der sichere Rückbau von Kernkraftwerken etwas, was zunächst einmal geringe Veränderungsleistungen braucht, da die technischen Anforderungen für den sicheren Betrieb der Anlagen klar definiert sind. Das absolute Gegenteil repräsentieren die geforderten Veränderungsleistungen innerhalb der übrigen Energieerzeugung. In Bezug auf den Bereich der sogenannten konventionellen Erzeugung wird eine nahezu komplette Umstellung innerhalb von 10 bis 15 Jahren von Kohle- oder Gas-basierter auf erneuerbare Erzeugung erwartet. Ebenso gibt es starke Veränderungen im Vertrieb vom klassischen Verteilermodell zu digitalen Vertriebsplattformen. Man sollte also stets im Hinterkopf haben, dass das Portfolio der Energiewirtschaft aus sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen besteht und die Kunst des Managements liegt denke ich darin, dass man die sehr unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeiten und -notwendigkeiten nebeneinander zulässt, ohne dass dabei ein Bereich andere dominiert oder behindert. Schlussendlich denke ich, dass das angemessene Management der Transformation in den Geschäftsbereichen mit großem Veränderungsbedarf dann die größte Herausforderung in diesem Markt darstellt.

Die EnBW ist im Bereich Forschung und Lehre derzeit noch sehr technisch orientiert. Dies spiegelt sich auch in unserer Kooperation mit dem Karlsruhe Institut for Technology (KIT) und diversen anderen technischen Lehrstühlen wider. Themenbereiche wie General Change-Management werden derzeit von der EnBW innerhalb ihrer Kooperationen mit Forschung und Lehre nicht direkt adressiert. Meiner Meinung nach ist der energietechnische Ansatz durchaus wichtig, jedoch sollte man es nicht hierbei belassen, sondern auch auf Themen wie Change-Management in der Energiewirtschaft zukünftig einen größeren Fokus legen.

**Und welchen Beitrag kann die EnBW in Kooperation mit Hochschulen in diesem Zusammenhang leisten?**

Obwohl die EnBW in den Bereichen Lehre und Forschung zurzeit eher technisch getriebene Kooperationen mit Hochschulen betreibt, bewerte ich es als durchaus sinnvoll und wertvoll, das in unseren Betrieben angesammelte betriebswirtschaftliche Wissen für die Lehre an Hochschulen zu nutzen, um neben energietechnischem Know-how beispielsweise Wissen zum Schwerpunkt Change-Management an die nächsten Generationen weiterzugeben. Zudem würde ein solcher Austausch durchaus den einzelnen Unternehmen helfen, die gesammelten Kenntnisse auch in der Praxis erfolgreich umzusetzen.

Ich persönlich glaube, dass Unternehmen in der Energiewirtschaft, welche vor großen betriebswirtschaftlichen und transformatorischen Herausforderungen stehen, durchaus von Best Practice Beispielen anderer Branchen lernen sollten. Hochschulen als Instrument zur Wissensvermittlung zwischen den Unternehmen, alternativ zu den klassischen Beratungsagenturen, kann ich mir sehr gut vorstellen.

**Können Sie ein Beispiel für ein Praxisprojekt geben, in dem die Erkenntnisse aus Ihrer Forschung unmittelbaren Einfluss auf die Aktivitäten der EnBW haben?**

Natürlich verfolgt die EnBW viele technisch ausgerichtete Projekte, jedoch ist ein vielleicht noch sehr viel spannenderes Projekt das von uns neu gegründete Innovationscenter. An diesem Campus wurden bereits viele innovative und marktreife Ideen und Geschäftsmodelle entwickelt. Natürlich wird dort, wo es Sinn macht, auch eine Zusammenarbeit innerhalb von Forschungsprojekten angestrebt. Bislang wurden jedoch die erfolgreichsten Innovationen überwiegend von der EnBW selbst entwickelt. Dabei kann ich mir sehr gut vorstellen, dass die Einbindung von Universitäten und Hochschuleinrichtungen an unserem Innovationscampus zu weiteren erfolgreichen Innovationen führen kann. Hierzu gibt es bereits zahlreiche erfolgreiche Beispiele in der deutschen Wirtschaft. Von solchen Modellen zu lernen und auch unseren Campus mit Hochschulen zu verzahnen in Bezug auf unternehmens- und marktrelevante Themen ist meiner Meinung nach ein viel versprechender Ansatz.

**Sind auch betriebswirtschaftliche Themen beispielsweise aus dem Bereich Marketing hierbei für die EnBW von Interesse?**

Der Innovationscampus der EnBW hat weniger die Zielsetzung neue technische Produkte zu entwickeln, der Fokus liegt vielmehr darauf, Produkte zu entwickeln, die möglichst nah an heutigen und zukünftigen Kundenbedürfnissen liegen, wie zum Beispiel Angebote im Sinne von Smart Technologien. Unsere Aktivitäten am Innovationscampus sollen also antizipieren, wie sich die Märkte auf der Kunden- und Vertriebsseite und weniger auf der Technologieseite verändern. Die größte Herausforderung der Energiewende wird die Frage sein, wie ich im klassischen Marketing-Sinne nicht nur Produktentwicklung betreibe, sondern auch die Kunden in ihren Konsumgewohnheiten und damit in ihrem Verhalten beeinflusse.

**Was sind Ihrer Einschätzung nach aktuelle forschungsrelevante Trends im Change-Management?**

Hierbei würde ich gerne meine eigene Philosophie als Change Berater ins Spiel bringen. Vor ein paar Jahren hat man in Unternehmen in aller Regel versucht, Transformation zu „organisieren“. Typischerweise wurde damals unter anderem ein Change Office eingerichtet und ein Transformationstreiber ernannt, welcher zunächst bei einer kleineren Gruppe den Change herbeiführt und dieser sich im besten Falle als Katalysator entwickelt, um einen größeren Change im gesamten Unternehmen auszulösen. Dieser klassische Ansatz ist vor ein paar Jahren u.a. auch bei der EnBW versucht worden – und

nach meinem Eindruck eher gescheitert. Meiner Meinung nach hat Transformation sehr viel mit Individualität zu tun. Sich darauf zu fokussieren, die Menschen in ihrer Arbeitsweise zu ändern, ist nicht die Lösung zum eigentlichen Problem. Die Menschen zum „Entlernen“ – also dem Ablegen alter Gewohnheiten – zu zwingen, ist am Ende des Tages nicht erfolgsversprechend, da man die Menschen zwingt, etwas zu tun, was sie eigentlich nicht wollen. Der Schlüssel zum Erfolg ist das Erwecken der Neugierde und Freude daran, etwas Neues zu erlernen. Wenn man es schafft, diese Neugierde zu erwecken und als Katalysator zu nutzen, dann fangen die Menschen von selber an zu „entlernen“. Dieser Prozess muss jedoch von innen heraus kommen und läuft individuell ab. Die einzelne Persönlichkeit spielt hierbei eine große Rolle. Der Fokus bei solchen Prozessen muss also auf der Persönlichkeitsbildung der Menschen liegen. Die klassischen strukturierten Ansätze halte ich für sehr oberflächlich und nur begrenzt für zielführend. Das Entwickeln der Persönlichkeiten, die die Unternehmen führen und beeinflussen, ist das, was wirklich passieren muss.

Eine weitere provokative These in diesem Kontext ist, dass wir in der heutigen sich immer schneller verändernden Wirtschaft, mehr Persönlichkeiten brauchen, die auf solche schnellen Veränderungen vorbereitet sind. Die heutigen Manager sind allerdings, wie sie sind, und man muss schauen, inwieweit man die gewünschten Veränderungen hier noch wecken kann, falls nötig. Für die Zukunft aber ist es notwendig, die heutigen Studenten zu Persönlichkeiten auszubilden, welche auf die sich immer schneller verändernde Wirtschaft eingestellt sind. Wenn wir dies erfolgreich schaffen, können wir wahrscheinlich in den nächsten 10 bis 20 Jahren entsprechende Manager in Positionen wiederfinden, in denen mit einer hohen Geschwindigkeit Veränderungsleistungen gefordert und auch umgesetzt werden. Mein Fazit ist: Wir benötigen Persönlichkeiten in allen Hierarchien eines Unternehmens, welche mit Veränderungen umgehen können. Persönlichkeiten, die nicht erst an Veränderungsleistung herangeführt werden müssen, sondern in der Lage sind und auch Freude daran haben, laufend solche Veränderungsleistungen zu erbringen. Somit ist dies eigentlich nicht nur eine Bildungsaufgabe, sondern eine volkswirtschaftliche Aufgabe. Wenn wir uns dieser Aufgabe nicht stellen, werden wir gegenüber Asien und generell gegenüber den Schwellenländern in 10 bis 15 Jahren das riesige Nachsehen haben.

**Welche Potenziale sehen Sie bei diesen Trends für die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften und inwiefern spielen die privaten Hochschuleinrichtungen Ihrer Meinung nach bei diesen Potenzialen eine Rolle?**

Ich stimme durchaus zu, dass Hochschulen und natürlich auch die privaten Einrichtungen eine wichtige Rolle spielen für die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten von Fachkräften. Trotz alledem denke ich nicht, dass diese gesamtwirtschaftliche Aufgabe allein von den privaten Einrichtungen getragen werden kann. Ich denke, man muss sich auf der politischen Ebene die Frage stellen, ob eine Veränderung der Zielsetzung innerhalb unseres Bildungssystems nicht dringend notwendig ist, damit der Anspruch, den wir an unser Bildungssystem haben, auch erfüllt wird. Dem Anspruch einer Persönlichkeitsbildung während der Ausbildung sollte dann natürlich auch ein privates Bildungssystem gerecht werden. Das Ziel sollte nicht sein, dass sich die an privaten Einrichtungen entwickelten Persönlichkeiten von jenen Persönlichkeiten, welche an öffentlichen Einrichtungen ausgebildet wurden, unterscheiden. Das Ziel sollte darin liegen, den Ansprüchen der benötigten Persönlichkeitsbilder von morgen gerecht zu werden. Hierzu zählt zum einen die Entwicklung eines ausgewogenen Selbstbewusstseins und hoher Selbstständigkeit, aber auch zum anderen der Umgang mit Ambiguität. Daher sollte auch jede private Einrichtung - auch die ISM - kritisch hinterfragen, ob ihr Ausbildungsangebot den Anforderungen gerecht wird. Es mag provokativ sein, aber ich denke, dass wir deutlich stärker in unserer Bildung auf

diese Ansprüche eingehen müssen. Wir alle wissen, wie man heute an Fachwissen rankommt. Heute kann jeder alles "googeln". Mir wäre es wichtig, ein systematisches Verständnis zu entwickeln. Die Persönlichkeitsbildung ist neben der Wissensvermittlung meiner Meinung nach der wichtigste Baustein. Die Art und Weise der Persönlichkeitsbildung, welche ich hierbei im Sinn habe, ist vermutlich nicht allein durch Auslandssemester und Kurse zu Präsentationstechniken abzudecken. Zudem kommt noch erschwerend hinzu, dass in den letzten Jahren eine starke Verschulung unseres Bildungssystems stattgefunden hat, welche möglicherweise ein weiteres Hindernis für die erfolgreiche Persönlichkeitsbildung darstellt.

Abschließend kann man sagen, dass es sicherlich zurzeit wenige Märkte gibt, die so interessant, von so enormer volkswirtschaftlicher Relevanz und so im Umbruch sind wie der Energiemarkt. Daher sollte man definitiv weiterhin an Aus- und Weiterbildungen in diesem Bereich festhalten. In Deutschland haben wir zudem einen Vor- oder auch Nachteil - je nachdem wie man es sieht: die eher politisch getriebene denn rein ökonomischen Regeln folgende Energiewende stellt die Branche vor enorme, bisher nicht gekannte Herausforderungen. Wenn diese erfolgreich gemeistert werden, kann der daraus entstehende Wissens- und Erfahrungsvorsprung jedoch noch sehr lange zu internationalen Wettbewerbsvorteilen führen.

**Herr Feldmann, vielen Dank für das Gespräch!**



## II Institutsberichte

### Brand & Retail Management Institute @ ISM

#### Institutsleitung:

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

<b>Prof. Dr. Arne Westermann</b>	<b>E-Mail</b>	<b>arne.westermann@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 580</b>

#### Ansprechpartner:

<b>Rebecca Zimmermann M.Sc.</b> <b>(wiss. Mitarbeiterin)</b>	<b>E-Mail</b>	<b>rebecca.zimmermann@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 941</b>

#### a Darstellung des Instituts

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

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

	Retail & Sales	Brand Management	Marketing & Communications	Digital Marketing
 <b>Wissenschaftliche Forschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multichannel-Strategien</li> <li>• eCommerce</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenidentitäten</li> <li>• Markenpositionierung</li> <li>• Markenwert</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content Marketing</li> <li>• Storytelling</li> <li>• Social Media</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Geschäftsmodelle</li> <li>• eCommerce...</li> <li>• Mobile Marketing</li> <li>• ...</li> </ul>
 <b>Marktforschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PoS Analysen</li> <li>• Eye-Tracking</li> <li>• Kundenbefragungen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imageanalysen</li> <li>• Portfolio-Analysen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations-evaluation</li> <li>• Werbewirkung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialanalysen</li> <li>• Nutzungsdaten-analysen</li> <li>• ...</li> </ul>
 <b>Beratung und Training</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsberatung, -optimierung</li> <li>• Vertriebskonzepte</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenberatung</li> <li>• Markenarchitektur</li> <li>• Internationale Markenstrategien</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsberatung</li> <li>• Instrumentenorientierte Trainings</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieberatung</li> <li>• Digital Competence Trainings</li> <li>• ...</li> </ul>

Abbildung 1: Portfolio Brand & Retail Management Institute @ ISM  
Quelle: eigene Darstellung

Die aktuellen Themen und Forschungsprojekte des Instituts sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:

(HAUPT-)FORSCHUNGSTHEMEN	WEITERE THEMEN
<p><b>Omnichannel-Exzellenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exzellenz-Modell</li> <li>• Unternehmens- und Konsumentenbefragung</li> <li>• Sammelband</li> </ul> <p><b>Content Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensbefragung</li> <li>• Journal-Publikation geplant</li> </ul> <p><b>Corporate Architecture am Point of Sale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Store-Analyse</li> <li>• Konsumentenbefragung</li> <li>• Journal-Publikation geplant</li> </ul>	<p><b>Eye-Tracking</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Vermarktung eines Standardprodukts</li> </ul> <p><b>Luxusuhren vs. Smart Watches</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie</li> <li>• Report</li> <li>• Veröffentlichung</li> <li>• Entwicklung von Zukunftsszenarien</li> </ul> <p><b>Market Driving Readiness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrachtung Innovationen, Potenziale und Erfolgsfaktoren im Maschinen- und Anlagenbau</li> </ul> <p><b>Social Listening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierte statistische Auswertung von Nutzerkommunikation in sozialen Medien</li> </ul>

Abbildung 2: Themen und Forschungsprojekte Brand & Retail Management Institute @ ISM  
Quelle: eigene Darstellung

## b Hauptforschungsprojekte

### Omnichannel-Exzellenz

Basierend auf einer intensiven Literaturanalyse, in die sowohl theoretische Werke zum Thema Mehrkanalvertrieb wie auch praktische Fallstudien eingeflossen sind, hat das Institut ein eigenes Exzellenz-Modell für diesen Themenbereich erarbeitet. Dabei werden sowohl strategische Aspekte wie auch die Kundenperspektive, die instrumentelle Umsetzung und schließlich die mit Omnichannel-Strategien verbundenen Prozesse berücksichtigt. Ziel ist es, mit dem Modell in den wissenschaftlichen Dialog einzutreten sowie Handelsunternehmen und Markenartiklern ein Evaluations- und Planungsraaster für die Analyse der eigenen Aktivitäten und als Richtschnur für die strategische Fortentwicklung dieser Aktivitäten an die Hand zu geben.

Das Exzellenz-Modell bildete die theoretische Grundlage für eine anschließende quantitative Analyse der Thematik sowohl auf Unternehmens- als auch auf Konsumentenseite. Anhand eines zweigliedrigen Studiendesigns wurden beide Perspektiven untersucht und der derzeitige Umsetzungsstand bei Markenartiklern und Handelsunternehmen sowie die Kundenwahrnehmung und -nutzung von kanalübergreifenden Einkaufsmöglichkeiten in Deutschland aufgezeigt. Im Fokus stand dabei die inhaltliche Abstimmung beider Befragungen, um die Ergebnisse im Anschluss zueinander in Beziehung zu setzen und Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zu identifizieren.

Studienergebnisse, theoretische Ausführungen zum aktuellen Stand der Forschung sowie das Exzellenz-Modell werden in einem Sammelband publiziert, welcher voraussichtlich im Juni 2018 erscheint. Neben den genannten Bestandteilen beinhaltet der Sammelband zahlreiche Fallstudien aus verschiedenen Branchen, die aus praktischer Sicht einen Blick auf exzellente Omnichannel-Konzepte im deutschsprachigen Raum erlauben werden. Abbildung 3 zeigt die Projektstruktur.

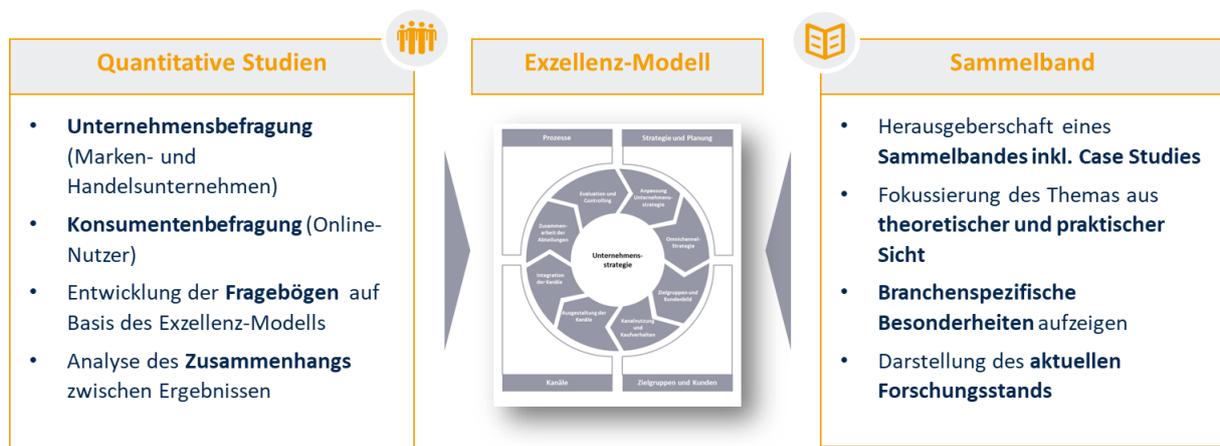


Abbildung 3: Projektüberblick Omnichannel-Exzellenz

Quelle: eigene Darstellung

## **Content Marketing**

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Content Marketing für Marketing und Corporate Communications hat sich das Institut dazu entschieden, ein Forschungsprojekt in diesem Bereich in Kooperation mit dem Content Marketing Forum e.V. (CMF) zu initiieren. Basis bildet auch hier eine Aufarbeitung des Forschungsstands und des theoretischen Rahmens. Darauf aufbauend wird derzeit eine Befragung von Unternehmen mit Blick auf Strategien und Umsetzung von Content Marketing durchgeführt. Die Studienergebnisse sollen im Jahr 2018 im Rahmen eines Journal-Beitrags publiziert werden.

## **Corporate Architecture am Point of Sale**

Der Point of Sale und dessen Gestaltung spielt als zentraler Kontaktpunkt zum Konsumenten eine entscheidende Rolle für die Kaufentscheidung. Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, im Rahmen einer branchenübergreifenden Analyse die innenarchitektonische Ausgestaltung des Point of Sale und ihre Wirkung auf den Konsumenten zu untersuchen. Die nachfolgenden zentralen Forschungsfragen sind dabei relevant:

1. Wie erfolgt die (innen-)architektonische Ausgestaltung der Markenidentität durch Markenartikler und Handelsunternehmen?
2. Wie nehmen die Kunden die (innen-)architektonischen Aspekte von Ladengeschäften wahr?

Um diese Forschungsfragen zu beantworten wurde ein zweigeteiltes Studiendesign entwickelt, das eine qualitative und eine quantitative Methodik umfasst. Dazu wurden im Rahmen eines bewussten Auswahlverfahrens verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ausgewählt. Nach einer umfassenden Literaturrecherche und -aufbereitung wurden die Stores der ausgewählten Marken im ersten Schritt in einer theoriebasierten kriteriengeleiteten Analyse unterzogen um Aufschluss über die Forschungsfrage 1 zu erlangen. Ergänzend dazu wurde hinsichtlich der Forschungsfrage 2 eine Konsumentenbefragung zur Relevanz der Point of Sale Gestaltung und deren Einfluss auf die Markenwahrnehmung durchgeführt.

Zusätzlich wurde im Wintersemester 2017/18 ein forschungsorientierter studentischer Workshop am Standort Hamburg durchgeführt, in dem die Studierenden sich mit der Thematik beschäftigten.

Die Forschungsergebnisse werden im Januar auf der Corporate Architecture Tagung der Hochschule Heilbronn in Künzelsau vorgestellt. Des Weiteren ist für 2018 auf dieser Basis ein Journal-Beitrag geplant.

Abbildung 4 zeigt abschließend die Methodik.

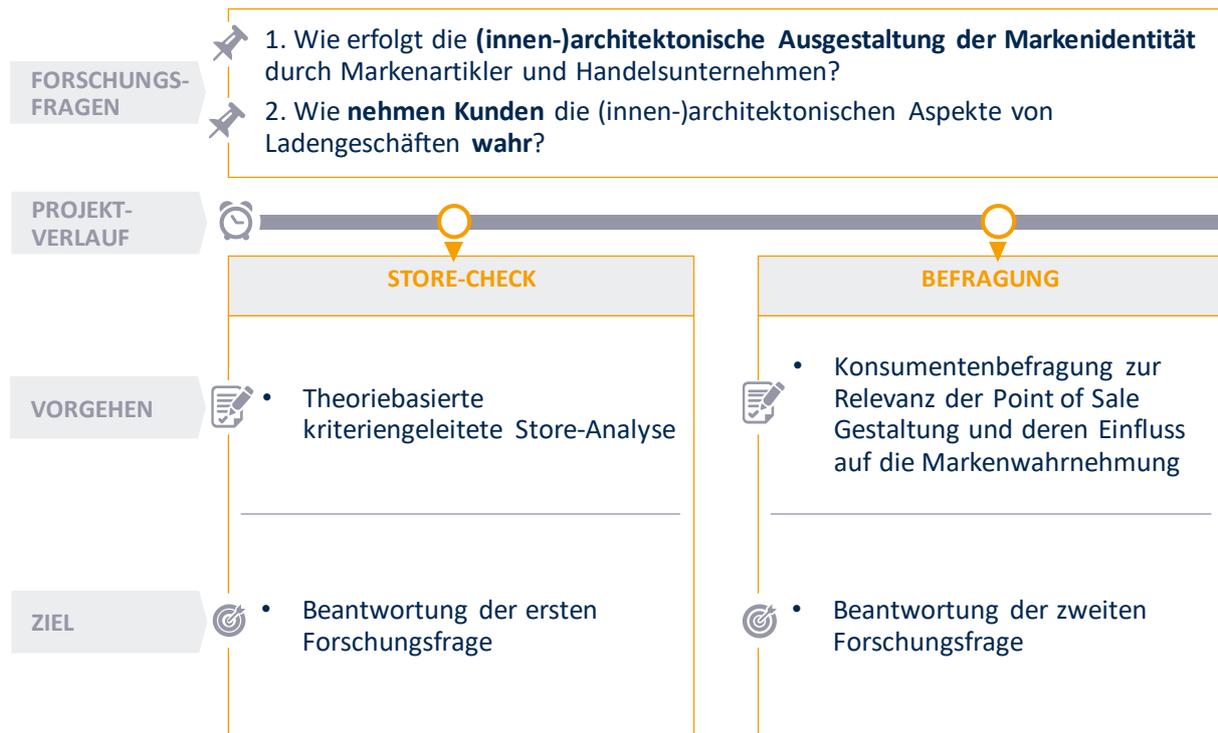


Abbildung 4: Methodik Corporate Architecture am Point of Sale

Quelle: eigene Darstellung

## c Weitere Projekte

### Eye Tracking

Der Fokus liegt hier auf der Qualität bzw. Usability von Online-Shops. Mit Hilfe des Eye-Tracking-Verfahrens wurde der Online-Shop eines exemplarisch ausgewählten Unternehmens mit Blick auf die zuvor genannten Punkte analysiert. Ziel war es dabei, zunächst Erfahrungen mit der Methodik zu sammeln, auf dessen Basis anschließend ein Standard-Produkt entwickelt wurde, welches perspektivisch vermarktet werden und weitere Forschungsprojekte mit anderen Partnerunternehmen generieren soll. Aus theoretischer bzw. abstrahierter Sicht sind zudem künftige publikationsfähige Erkenntnisse zur optimalen Gestaltung von Online-Shops angedacht.

### Social Listening

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

## d Veranstaltungen

### Summit Digital Marketing

Am 21.11.2017 veranstaltete das Brand & Retail Management Institute @ ISM den Summit Digital Marketing an der ISM in Dortmund. In diesem Rahmen haben sich verschiedene Experten aus deutschen Kreativagenturen mit aktuellen Fragen und Herausforderungen im Bereich des digitalen Marketings auseinandergesetzt. Teilnehmer der Veranstaltung waren sowohl Studierende als auch externe Praktiker.

### Symposium Omnichannel-Exzellenz

Für Mai 2018 ist ein Symposium zum Thema Omnichannel-Exzellenz an der ISM in Köln geplant. Ein Anlass des Symposiums ist unter anderem die Vorstellung des Sammelbands zum entsprechenden Thema, welcher im Juni 2018 erscheint. Geplant sind Vorträge und Diskussionen von Praktikern und Wissenschaftlern zu aktuellen Fragestellungen im Omnichannel-Kontext. Das Programm richtet sich sowohl an wissenschaftliches als auch praxisorientiertes Publikum.

## e Organisation und Struktur

Um die vorgenannten Projekte realisieren zu können hat die Institutsleitung entsprechende Strukturen geschaffen. An erster Stelle sei hier die Schaffung einer wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle genannt, die seit November 2016 mit einer im wissenschaftlichen Kontext erfahrenen und methodisch versierten Kraft, Rebecca Zimmermann, M.Sc., besetzt ist. Dank dieser Mitarbeiterstelle konnte sowohl der quantitative als auch der qualitative Output des Instituts in 2017 deutlich gegenüber dem Gründungsjahr gesteigert werden.

Daneben nutzt das Institut die professorale Kompetenz der ISM um projektbasierte Kooperationen einzugehen, sog. Associates. Abbildung 5 zeigt eine Übersicht, welche Kollegen und Kolleginnen bereits in Institutsaktivitäten eingebunden sind. Ergänzend werden mit weiteren Kolleginnen und Kollegen kontinuierlich Gespräche geführt.



Abbildung 5: Forschungsprojekte mit Associate-Beteiligung  
Quelle: eigene Darstellung

Extern ist das Brand & Retail Institute @ ISM im Rahmen der o.g. Social Listening-Studien eine Kooperation eingegangen. Zudem hat sich das Institut erfolgreich an einer komplexen Ausschreibung mit zahlreichen Partnern aus anderen Wissenschaftsbereichen für die Gründung eines Kompetenzzentrums im Bereich der Feuerwehr- und Rettungstechnik beteiligt. Dem Institut wird hier ab dem Jahr 2018 die Aufgabe zukommen, das Kompetenzzentrum zu einer Marke aufzubauen und ein Marketingkonzept zu entwickeln.

Im Rahmen der Omnichannel-Studie erfolgte zudem eine Kooperation mit dem Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen Münsterland e.V.

Perspektivisch sollen die Kooperationen mit externen Partnern weiter ausgebaut werden. Hierfür werden aktuell sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene Gespräche geführt, die in 2018 in konkreten wissenschaftlichen und praktischen Projekten münden sollen.

<b>Logistik Institut SCM@ISM</b>		
<b>Institutsleitung:</b>		
<b>Prof. Dr. Ingo Böckenholt</b>	<b>E-Mail</b>	<b>ingo.boeckenholt@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 48</b>
<b>Prof. Dr. Michael Benz</b>	<b>E-Mail</b>	<b>michael.benz@scm.ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 69 66059367 79</b>

#### **a Darstellung des Instituts**

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

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

## b Forschung & Projekte

### Gutachten: Emissionsfreier ÖPNV in der Landeshauptstadt Wiesbaden

Im Rahmen des im Frühjahr gestarteten Forschungsgutachtens untersuchte das Institut SCM@ISM die Fragestellung, welche Auswirkung die Einführung eines komplett elektromotorisch betriebenen ÖPNV durch Elektrobusse und die Erstellung einer CityBahn in der Landeshauptstadt Wiesbaden hat. Das Gutachten (60 Seiten) enthielt neben einer wissenschaftlichen Studie eine Empfehlung für das weitere Vorgehen um die Emissionen in der Landeshauptstadt nachhaltig zu senken.

Die Landeshauptstadt Wiesbaden befindet sich stetig im Wachstum und muss Lösungen für das steigende Verkehrsaufkommen insbesondere auch durch neue und innovative Mobilitätslösungen finden und umsetzen. Um darüber hinaus auch dem Ruf einer Kurstadt mitten im Herzen Deutschlands gerecht zu werden, müssen besonders nachhaltige Lösungen geschaffen werden, die zu Gunsten der Bürger im Mittelpunkt den „Spagat“ zwischen Leistungs- und Umweltverträglichkeit bewältigen können. Als Landeshauptstadt hat Wiesbaden darüber hinaus eine Vorbildfunktion für eine besonders umweltfreundliche und moderne Stadt zu erfüllen. Eine solche Lösung bietet das Konzept „Emissionsfreier ÖPNV in der Landeshauptstadt Wiesbaden“, welches im Rahmen dieses Gutachtens betrachtet wurde. Das ganzheitliche Mobilitätssystem der ESWE Verkehrsgesellschaft mbH basiert dabei auf einem Vier-Säulen-Modell. Dieses besteht zum einen aus der neu zu schaffenden Straßenbahnverbindung „CityBahn“ (Strecke: Mainz – Wiesbaden – Bad Schwalbach) und dem Austausch aller Dieseldomibusse gegen vollwertige batteriebetriebene elektrische Busse bzw. gegen Brennstoffzellenbusse. Zusätzlich ist in einem vierten Teilprojekt geplant, die vorhandenen 18 Hilfsfahrzeuge von Werkstatt, Verkehrsaufsicht und Verkehrsüberwachung (PKWs und Versorgungs-LKWs mit Dieselantrieb) durch vollelektrische Fahrzeuge zu ersetzen. Besonders positiv ist dabei hervorzuheben, dass es sich bei dem durch die ESWE Verkehrsgesellschaft mbH vorgeschlagenen Konzept um ein integriertes Gesamtkonzept handelt, bei dem alle in diesem Gutachten untersuchten Verkehrssysteme in ihrer Anwendung sehr gut ineinandergreifen und sich gegenseitig ergänzen. Darüber hinaus begreift die ESWE Verkehr diesen Umstieg auf neue Verkehrssysteme auch als Chance, um den Wechsel von einem Verkehrs- hin zu einem Mobilitätsdienstleister für die Landeshauptstadt Wiesbaden zu schaffen.

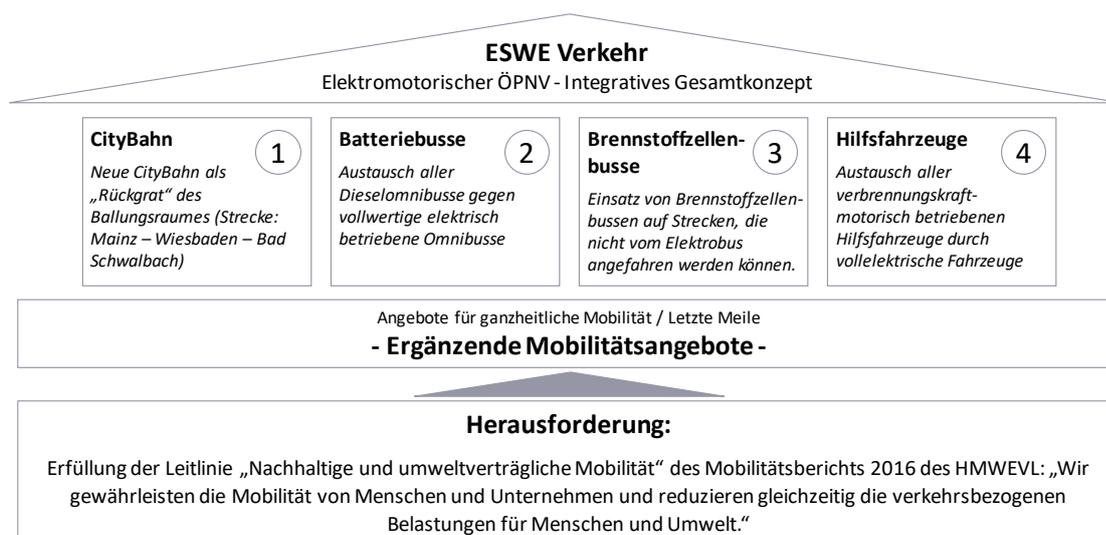


Abbildung 1: Integratives Gesamtkonzept: Emissionsfreier ÖPNV in der Landeshauptstadt Wiesbaden  
Quelle: eigene Darstellung

Aus diesem Grund sollen eine Vielzahl an neuen Innovationen parallel zur Realisierung der CityBahn bzw. der neuen Omnibusse verwirklicht werden. Hierzu gehören beispielsweise die folgenden Dienstleistungen und Lösungen:

- Car- und Bike-Sharing: Angebot von neuen Mobilitätsdienstleistungen auf Basis der Share-Economy entlang der CityBahn, um damit eine neue Mobilität für die Fläche zu garantieren.
- Digitalisierung: Ausstattung der Fahrzeuge für die Erfordernisse unserer mobilen Welt (z.B. W-LAN und Ladestationen für Mobiltelefone) um damit auch ein neues Publikum vom ÖPNV überzeugen zu können.
- Entertainment: Neue Formen des On-Board-Programms bzw. Möglichkeit des Einkaufs in der Bahn bzw. an der Haltestelle.
- City-Logistik: Nutzung der neuen Infrastruktur für eine emissionsfreie Versorgung der Innenstadt bzw. möglicher Einsatz auch von Güter-Trams.
- Mastenmanagement: Optimierung der bestehenden Mastenlandschaft in der Landeshauptstadt um damit zum einen die Zahl der Masten zu verringern und zum anderen neue Lösungen an den Masten anbieten zu können (z.B. Stromtankstellen oder aktives Parkplatzmanagement).
- Stromspeicherung: Einsatz der Batteriebusse auch als flexible Stromspeicher.

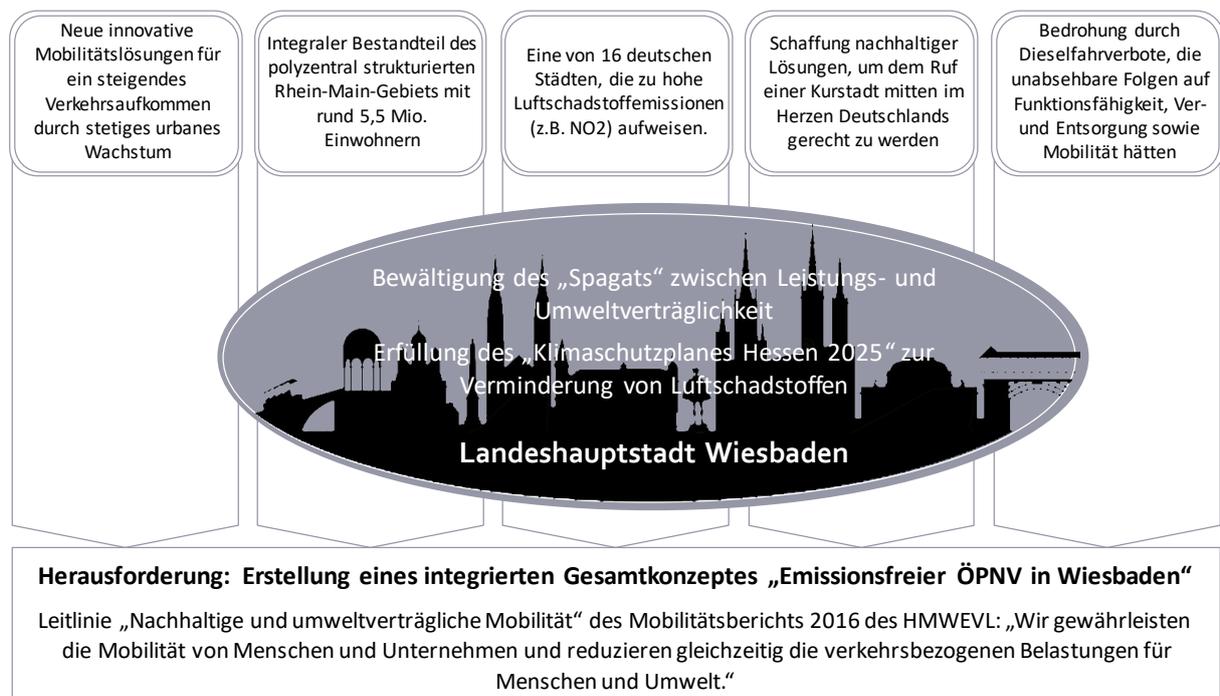


Abbildung 2: Status quo und Zielsetzung der Landeshauptstadt Wiesbaden

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der Untersuchung des Gesamtkonzeptes „Emissionsfreier ÖPNV in der Landeshauptstadt Wiesbaden“ ist deutlich geworden, dass die Landeshauptstadt Wiesbaden bzw. deren Ballungsraum ein stetiges Wachstum aufweisen wird. So wird beispielsweise durch das Anwachsen der Bevölkerung in der Landeshauptstadt Wiesbaden von 275.000 auf 300.000 Einwohner ein massives Wachstum des Verkehrs zu verzeichnen sein, welches in Einklang mit der Philosophie einer Kurstadt gebracht werden muss. Mit der Verwirklichung des Gesamtkonzeptes „Emissionsfreier ÖPNV in der Landeshauptstadt Wiesbaden“ setzt die Landeshauptstadt Wiesbaden einen Meilenstein in Richtung „ökologische und gesunde Stadt“, die ihren Bürger im Mittelpunkt sieht und ein attraktives und vor allem anziehendes Ambiente schafft. Durch das komplette Ersetzen der Dieselmotorenbusse durch CityBahn und Batteriebusse

werden rund 2/3 weniger Energie verbraucht. Damit wird insbesondere das Postulat der Nachhaltigkeit erfüllt: In letzter Konsequenz steht damit unseren nachfolgenden Generationen mehr als zweimal mehr Energie zur Verfügung. Auch für das klimarelevante CO<sub>2</sub> bzw. für Schadstoffemissionen durch Stickoxide und Feinstaub wurde deutlich: Alle neuen elektromotorischen Verkehrsträger produzieren schon jetzt – also unter Betrachtung des existierenden bundesdeutschen Strommixes – massiv weniger Emissionen als die Vergleich-Dieselomnibusse bzw. -PKW. Bei einer Betrachtung einer gänzlich emissionsfreien Energieerzeugung durch regenerative Energiequellen potenziert sich dieser Effekt nochmals beträchtlich.

Als Rückgrat des gesamten Konzeptes muss dabei die CityBahn gesehen werden, die als neue leistungsfähige Verbindung der beiden Landeshauptstädte bestehende Konzepte aufbricht und Raum für neue Mobilitätskonzepte schafft. Hierzu gehören Themen wie Car-Sharing oder Bike-Sharing (deren Stationen entlang der CityBahn erstellt werden können) ebenso wie Entertainment Programme (das Fahren mit der CityBahn wird zum Erlebnis) oder gar Stadtversorgungskonzepte per vollelektrischer und geräuscharmer Güter-Tram (City-Logistik). Darüber hinaus können an den Masten der Anlagen auch neue Dienstleistungen durch die ESWE angeboten werden (z.B. Stromtankstelle oder Parkplatzmanagement). Entscheidend ist dabei aber auch, dass dieser moderne Verkehrsträger – im Vergleich zum herkömmlichen Dieselomnibus – wesentlich geräusch- und erschütterungsärmer ist. Moderne Schienenfahrzeuge weisen um bis zu 15 db(A) geringere Geräuschemissionen auf und schonen damit Menschen und Gebäude.

#### **Unterstützung der Smart Mobility & Integrated Logistics Experiments Lab (smileX-Lab) auf der Hypermotion – Organisation einer Veranstaltungsreihe auf der Hypermotion**

Die Hypermotion als Fachausstellung mit begleitenden Fachkonferenzen zu den Themen Logistik, Mobilität und Digitalisierung wurde dieses Jahr erstmalig von der Messe Frankfurt GmbH organisiert und veranstaltet. Der Veranstaltungsmix hat neben Ausstellungen auch ein großes Spektrum an „Talks“ und Konferenzen angeboten; Themen waren die Digitale Transformation von Verkehr, Mobilität und Logistik.

Unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Michael Benz (Institutsleiter SCM@ISM und Studiengangsleiter M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management, ISM Frankfurt) wurde im Rahmen der Vorbereitung für die Hypermotion ein Arbeitskreis an der ISM gegründet, der für die Organisation der „Talks“ zuständig war. Sechs StudentInnen haben sich intensiv mit der Materie der Hypermotion beschäftigt. In der zweimonatigen Vorbereitung wurden die Talks und Sprecher festgelegt, alle Veranstaltungsmöglichkeiten diskutiert und Marketingmaßnahmen für die Vorträge erarbeitet.

Das Endprodukt des Arbeitskreises kann sich sehen lassen: Sechs Speaker aus verschiedensten Bereichen stellten dem bunt gemischten Messe- und Konferenzpublikum ihre zukunftsweisenden und inspirierenden Talks und Themen vor – darauf folgte eine Diskussionsrunde mit Moderator und ISM-Dozenten Urs Liedtke. Unter den Speakern waren unter anderem Herr Prof. Dr. Werner Enderle (Leiter Navigation Support Office, ESA/ESOC) und Herr Prof. Dr. Bernd Schabbing, der die Ergebnisse einer ISM-Studie zum Thema Mobilität vorgestellt hatte. Die ISM war zudem mit einem Informationsstand vor Ort präsent und konnte in den aktiven Kontakt mit Interessierten treten.

Insgesamt waren die Talks durch die interessanten Themen und Sprecher einer der Höhepunkte der Hypermotion. Der ISM Arbeitskreis unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Benz freut sich, bei einem solch zukunftsorientierten und praxisnahen Projekt mitgewirkt haben zu können.

## Studie: Digitale Disruptionen von Versorgungsunternehmen – Ein Vergleich von Angebot und Kundenbedürfnissen

Die Digitalisierung wird zu Disruptionen durch neue Produkte und Services in allen Geschäftsfeldern unserer Unternehmen führen. Diese Entwicklung wird sich auch in den Bereichen der Versorgungsunternehmen vollziehen. Aus diesem Grund will das Institut SCM@ISM in enger Zusammenarbeit mit dem Verband kommunaler Unternehmen e.V. über einen Fragebogen den aktuellen Ist-Zustand und mögliche Potenziale kommunaler Unternehmen untersuchen. In Kombination mit einer Kundenbefragung soll die Lücke zwischen dem Angebot und dem Bedarf der Kunden geschlossen werden. Dadurch können neue Perspektiven für die kommunalen Unternehmen aufgedeckt werden, um somit einen Ansatzpunkt für die Entwicklung hin zu ganzheitlichen Produkten zu finden, die darüber hinaus auch ein Startpunkt für die „Smart City“ der Zukunft sind.

In Zusammenarbeit mit dem Verband kommunaler Unternehmen e.V. werden zurzeit die letzten Fragestellungen ausgearbeitet, so das mit einem Start der Befragung im Frühjahr 2018 zu rechnen ist. Die Ergebnisse werden dabei im Rahmen einer Abschlussarbeit der ISM-Studentin Tatjana Werth ausgearbeitet und sollen in Form einer Studie im Jahr 2018 veröffentlicht werden.

<b>Kienbaum Institut @ ISM</b>		
<b>Geschäftsführung:</b>		
<b>Prof. Dr. Ingo Böckenholt</b>	<b>E-Mail</b>	<b>ingo.boeckenholt@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 48</b>
<b>Prof. Dr. Walter Jochmann</b>	<b>E-Mail</b>	<b>walter.jochmann@kienbaum.com</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 211 9659 399</b>
<b>Ansprechpartner:</b>		
<b>Prof. Dr. Stefan Diestel</b> (akademischer Direktor)	<b>E-Mail</b>	<b>stefan.diesel@kienbauminstitut-ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 588</b>
<b>Frank Stein M.Sc.</b> (wiss. Mitarbeiter)	<b>E-Mail</b>	<b>frank.stein@kienbauminstitut-ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 741</b>

### a Darstellung des Instituts

Das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation ist ein Forschungs- und Kompetenzzentrum, das praxisrelevante Lösungen für Trendthemen der Personalwirtschaft – insbesondere aus den Bereichen Leadership, Transformation & Change Management, Demografie und Human Resources – erforscht und entwickelt. Das Institut ist im November 2014 als Joint-Venture der Personal- und Managementberatung Kienbaum sowie der International School of Management (ISM) gegründet worden. Es bietet neben anwendungsorientierter Forschung und der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse für ein breites Publikum in Wissenschaft und Praxis auch individuelle Qualifizierungslösungen und spezielle Beratungsleistungen für Unternehmen an.

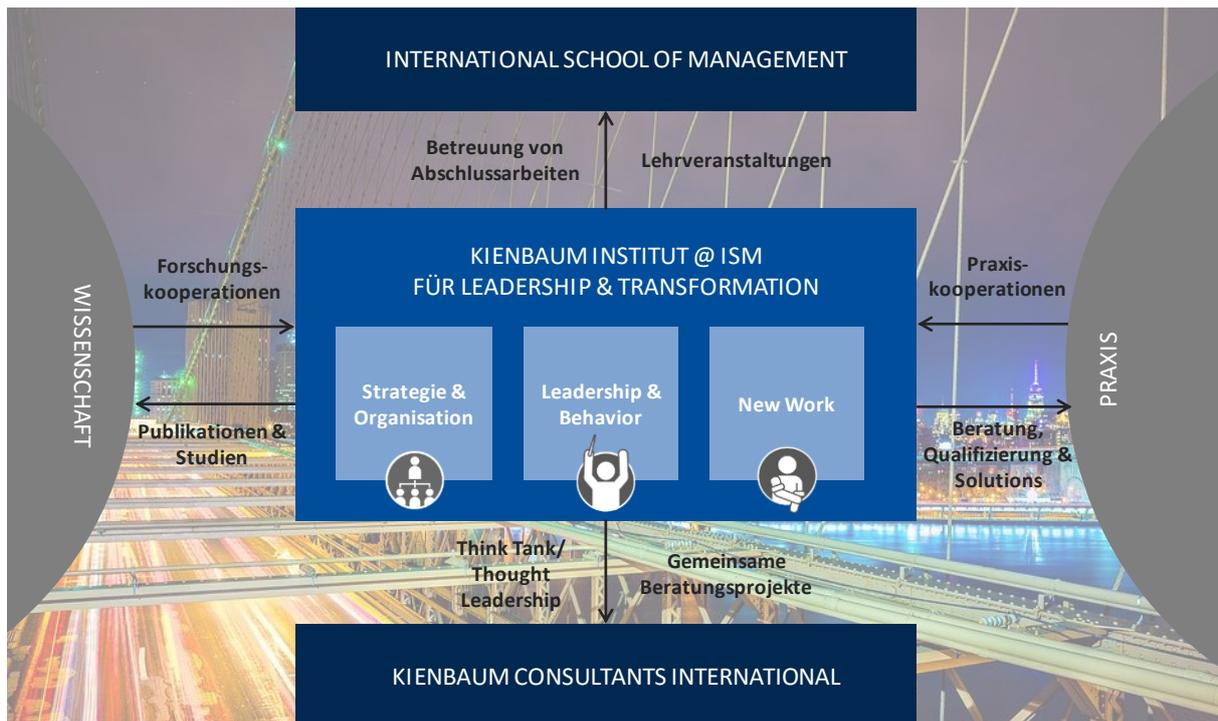


Abbildung 1: Kompetenz-Architektur des Kienbaum Instituts @ ISM

Quelle: eigene Darstellung

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

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

Forschungsarbeiten aufbauen. Aktuell bietet das Institut ein Screening der potenziellen Gefährdungen und Belastungen im Betrieb sowie einen Check der digitalen Kompetenz von Mitarbeitern und Organisationen an.

Geschäftsführer des Instituts sind Prof. Dr. Walter Jochmann, Mitglied der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International, sowie der Präsident der ISM, Prof. Dr. Ingo Böckenholt. Akademischer Leiter ist Prof. Dr. Stefan Diestel, Hochschullehrer für Psychology & Management an der ISM. M.Sc. Frank Stein ist wissenschaftlicher Mitarbeiter/Doktorand.

## **b Projekte**

### **(1) Studie „Kompetenzen digitalisierter Arbeit“ (Kooperation mit Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen)**

Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung in einer Vielzahl von Arbeitsumwelten stellt sich zwangsläufig die Frage nach den zentralen Kompetenzen für digitalisierte Arbeit. Im Rahmen der Kooperation mit Heike Bruch sollen verschiedene Typen «digitalisierter Arbeit» konzeptualisiert sowie operationalisiert werden. Zur Analyse von Kompetenzanforderungen und relevanter Erfolgsfaktoren werden strukturierte Experteninterviews mit unterschiedlichen Fach- sowie Führungskräften durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Studienergebnisse sollen in praxisnahen Journals publiziert werden.

### **(2) +SeniorDesignLab**

Im Rahmen eines drittmittelgeförderten Forschungsprojekts soll ein neues, designorientiertes Innovations- und Geschäftsmodell erforscht und erprobt werden: das +SeniorDesignLab. In diesem Modell sollen Kreativ- und Sozialwirtschaft eine gemeinsame Dienstleistung für Unternehmen anbieten, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels ab sofort stellen wollen.

Basis für die Entwicklung des Modells ist die Design-Thinking-Methode. Mittels Design Thinking sollen die Bedürfnisse einer alternden Gesellschaft erkannt und in wirtschaftliche Konzepte und attraktive Angebote überführt werden. Schließlich gilt es zu ermitteln, unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen heutige Senioren effizient und nutzerorientiert in einem Kreativprozess mitwirken können. Im Ergebnis dieses Vorhabens entsteht das +SeniorDesignLab als ein neues Innovations- und Dienstleistungsmodell, um dem demografischen Wandel ideenstark zu begegnen. Designer, Senioren und Unternehmen entwickeln gemeinsam neue Produktideen und setzen sie prototypisch um.

Integrierte Projektpartner des Forschungsprojekts +SeniorDesignLab sind das Designbüro MMID Essen, das Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT sowie die International School of Management in Dortmund als auch das Sanitätshaus Kraft. Weitere Vernetzungspartner ist die Folkwang Universität der Künste.

### **(3) Studie: „New Leadership Survey“ (Kooperation mit Kienbaum Consultants International und StepStone, laufende Studie)**

Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte, die jeweils einen spezifischen Fragebogen zur online-basierenden Bearbeitung erhalten. Die Befragung adressiert unterschiedliche moderne Führungsstile, die aktuell in der Forschung sowie in der Praxis diskutiert werden: Transaktionale Führung, transformationale

Führung, integrative Führung, Servant Leadership, Digital Leadership, Shared Leadership etc. Primäres Anliegen ist die Analyse der Bedeutung dieser Führungskonzepte für Leistung sowie Innovation in unterschiedlichen Arbeits- und Organisationkontexten. Die für diese Befragung vorgesehene Stichprobe soll ca. 10.000 Fach- und Führungskräfte umfassen. Die Ergebnisse sollen Erkenntnisse über die Verbreitung der teilweise in Forschung sowie Praxis unterschiedlich konzeptualisierten Führungsstile und deren Zusammenhänge zu Leistungsverhalten liefern.

#### **(4) Laufende Forschung zu Selbst- sowie Emotionssteuerungsprozessen, Motivation und protektiven Ressourcen**

In Zusammenarbeit mit dem Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund ([www.ifado.de](http://www.ifado.de); Dr. Wladislaw Rivkin) hat Stefan Diestel verschiedene Tagebuchstudien zur Wirkung von Führung, Selbst- und Emotionskontrollanforderungen sowie persönlichen Ressourcen auf Motivations- sowie Erschöpfungserleben durchgeführt. Ferner wurden gemeinsam mit der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM; Prof. Dr. Kai Externbrink) Studien zur Wirkung von Doppelbelastungen im Studium sowie im Beruf auf psychische Beanspruchung realisiert. Hierbei liegt das Augenmerk primär auf Selbstkontrollfähigkeit, die als protektive Ressource nur im Falle einer Belastung wirkt. Schließlich wurden weitere Forschungsprojekte mit Studierenden an der ISM abgeschlossen, deren Datengrundlagen für Publikationen verwertet werden können.

#### **(5) Promotionsprojekt zur organisationalen Ambidextrie (Kooperation mit Prof. Dr. Heike Bruch und Prof. Dr. Alexander Zimmermann, Universität St. Gallen)**

Im Rahmen seiner Promotion widmet sich Frank Stein der Wirkung von organisationalen Strukturen, Prozessen und Systemen sowie strategischen Programmen auf die Leistung von Individuen, Teams und Unternehmen. Im Zentrum seiner Forschung steht das Konzept der organisationalen Ambidextrie, d.h. wie Unternehmen die dualen, gleich bedeutsamen, aber wechselseitig konkurrierenden Ziele von Innovation und Effizienz simultan managen können. Studiendesign, Stichprobenakquise sowie Fragebogen sind in Abstimmung mit dem Projektpartner Kienbaum Consultants International finalisiert und im I. Quartal 2018 werden umfangreiche Befragungen in zeitlich begrenzt eingerichteten Projektteams durchgeführt. Ziel dieser Befragungen ist die Analyse von Einflüssen der Team- und Individualambidextrie auf Leistungsprozesse unter Berücksichtigung von vermittelnden Wirkmechanismen sowie kontextuellen Randbedingungen. Weitere Erhebungen gemeinsam mit Frau Prof. Bruch sind in Planung.

#### **(6) How Social Media Transforms Recruiters' Evaluations of Job Applicants' Skills (Kooperation mit Prof. Dr. Torsten Bornemann und Dr. Stefan Hattula, Goethe-Universität Frankfurt am Main)**

Im Rahmen einer online-basierten experimentellen Studie sollen Einflüsse von Social-Media-Profilen auf die Eignungsbeurteilung von mehr oder weniger kompetenten Young Professionals untersucht werden. Hierbei werden Recruiter von Kienbaum gebeten, die CVs sowie die Social-Media-Profile von fiktiven Bewerbern durchzulesen und hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit der Einstellung zu beurteilen. Die Kooperationsstudie mit dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Bornemann ist Ende 2017 gestartet.

### **(7) Absolventenstudie 2.0: Absolventen 2017 unter die Lupe genommen (Kooperation mit Kienbaum Communications, laufende Studie)**

In Anlehnung an die Absolventenstudien von 2015 und 2016 werden auch diesmal die Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der sogenannten Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980 bis 1999) erfasst und im Hinblick auf ihre Konsistenz mit den Ergebnissen aus dem Vorjahr vergleichend analysiert. Die Befragung ist abgeschlossen, die Ergebnisse dieser Studie werden Anfang 2018 veröffentlicht.

### **(8) Praxisprojekte**

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

Bei einem mittelständischen Versorgungsunternehmen aus Nordrhein-Westfalen wurde das Betriebliche Gesundheitsmanagement systematisch ausgebaut und dessen Maßnahmen evaluiert. Im Rahmen des Projektes wurden für den Kunden angepasste Prozesse der Förderung der Mitarbeitergesundheit entwickelt sowie realisiert. Hierbei werden zentrale Aspekte des Führungsverhaltens, die Ressourcen der Mitarbeiter sowie organisationale Strukturen und Abläufe adressiert.

In Kooperation mit einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat das Kienbaum Institut @ ISM auf der Grundlage von relativ umfangreichen Datensätzen aus unterschiedlichen organisationalen Settings Analysen von Zusammenhängen zwischen psychologischen Einflussfaktoren (wie etwa Belastungsquellen, Beanspruchungsfolgen und protektiven Ressourcen) und Fehlzeiten sowie Teamleistung durchgeführt. Ziel des Projekts ist die auf möglichst präzisen Schätzungen basierende Quantifizierung der aus Maßnahmen sowie Initiativen des betrieblichen Gesundheitsmanagements resultierenden Einsparungen in Personalkosten. Die Analyse- und Rechercheergebnisse fließen in ein quantitatives Modell ein, das für Beratungszwecke in Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und dessen Einflüsse auf Prozesse der Wertschöpfung zum Einsatz kommen soll.

### **c Forschungsvorhaben von Kienbaum Institut @ ISM**

#### **(1) Das Zusammenspiel von Schlaf, Persönlichkeit und Affektwechsel in der Vorhersage von Wohlbefinden und Leistung am Arbeitsplatz (DFG-Antrag)**

Primäres Ziel unseres Forschungsvorhabens ist die Untersuchung der Einflüsse des nächtlichen Schlafs für das Befinden und die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Hiermit leisten wir einen Erkenntnisbeitrag zu diesem relativ jungen Forschungsfeld, indem wir vermittelnde Prozesse und modulierende Faktoren auf diese Prozesse – wie zum Beispiel den persönlichen Chronotypen (Schlaftypen) und tägliche Anforderungen der Arbeit – untersuchen. Unser Forschungsvorhaben ist zudem von hoher praktischer Relevanz, da aktuelle Erhebungen aufzeigen, dass Schlaf von Erwerbstätigen zunehmend gefährdet ist und nicht immer im Einklang mit dem individuellen, biologisch präferierten Schlafenster stattfindet. Durch den empirischen Nachweis von Zusammenhängen zwischen Schlafcharakteristika und dem Wohlbefinden sowie der Leistungsfähigkeit bei der Arbeit machen wir auf die tagesspezifischen Wirkmechanismen der Schlafprozesse sowie deren Randbedingungen aufmerksam, die gezielt in der Gesundheits- und Leistungsförderung am Arbeitsplatz Beachtung finden sollten.

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens sollen drei Studien (Studie 1: Studie in kontrolliertem Setting; Studie 2: Tagebuchstudie im Feld; Studie 3: Quasiexperimentelle Feldstudie) mit insgesamt über 500

Teilnehmenden realisiert werden, in denen unterschiedliche methodische Zugänge (Selbstauskünfte, Leistungstests, Aktigraphie zur Erfassung objektiver Schlafparameter) kombiniert werden.

Das Projektvorhaben soll als Antrag für Sachmittelbeihilfe bei der Deutschen Forschungsgesellschaft eingereicht werden (geplantes Projektvolumen: ca. 155.000 Euro).

## Literatur

Maydych, V.; Claus, M.; Dychus, N.; Ebel, M., Damaschke, J.; Diestel, S. et al. (2017): Impact of chronic and acute academic stress on lymphocyte subsets and monocyte function. In: PLoS ONE, 12. (2017), Nr. 11, S. 1-19.

## Institute for Real Estate & Location Research REL@ISM

### Institutsleitung:

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

<b>Prof. Dr. Werner Pauen</b>	<b>E-Mail</b>	<b>werner.pauen@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 89 2000350 80</b>

<b>Prof. Dr. Dieter Schlesinger</b>	<b>E-Mail</b>	<b>dieter.schlesinger@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 89 2000350 86</b>

### Ansprechpartner:

<b>Vanessa Piller B.A.</b>	<b>E-Mail</b>	<b>vanessa.piller@ism.de</b>
<b>(wiss. Mitarbeiterin)</b>	<b>Tel.:</b>	<b>+49 89 200 03 50 60</b>

## a Darstellung des Instituts

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

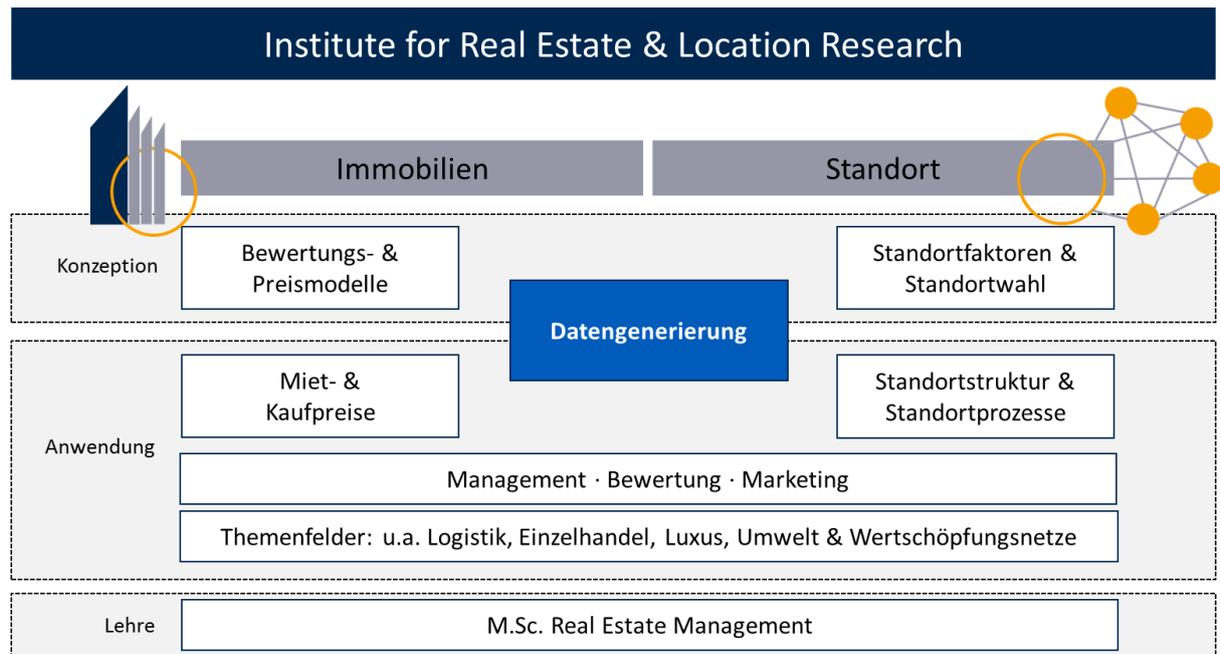


Abbildung 1: REL@ISM

Quelle: eigene Darstellung nach Schlesinger/Pauen 2016

Das Institut beschäftigt sich mit

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

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

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

## b Themenfelder

Das Institute for Real Estate & Location Research beschäftigt sich mit den interdependenten Forschungsgebieten „**Immobilien & Standorten**“, die in der betrieblichen Praxis eng miteinander verknüpft sind. Die **Immobilienforschung** bietet gute Möglichkeiten zur Unterstützung von **Praxisprojekten**; die **Standortforschung** zur Gewinnung von **Forschungsprojekten**. Bedeutsame Entwicklungen in Immobilienmärkten lassen sich nur unter Einbezug der Werttreiber und -faktoren von Standorten (Destinationen, Märkte) verstehen.

Das Institut beschränkt sich daher nicht auf singuläre Betrachtungen, sondern verknüpft die Bereiche Immobilien und Standorte sowohl organisatorisch als auch im Hinblick auf die Forschungsrichtung.

Die **Immobilienbranche** zählt zu den bedeutendsten Wirtschaftsbereichen in Deutschland. Der BIP-Beitrag liegt auf Platz 3 hinter dem verarbeitenden Gewerbe und vor der Automobilindustrie. Sie weist rund 3,5 Mio. Beschäftigte (rd. 9% der Erwerbstätigen) auf, das Immobilienvermögen beträgt rund 9 Billionen Euro.

Trotz dieser hohen Bedeutung sind Forschungslücken in Bezug auf Markt- und Prognosedaten vorhanden, wie z.B. bei Gewerbe- und Wohnungsmieten, regionalen Grundstückspreisen oder Einflussfaktoren auf die Preisbildung (hedonische Preismodelle). Hierdurch ergeben sich Potentiale für die Auswertung und Anwendung von Immobiliendaten, wie z.B. bei der Erstellung von qualifizierten Mietpreisspiegeln oder der Bestimmung von Indikatoren für Gewerbeimmobilienpreise (Logistik, Einzelhandel, Büros, Hotels etc.).

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

## c Forschung & Projekte

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

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

Das zweite Projekt fokussiert den Wissenstransfer aus der und in die betriebliche Praxis. So sind für das Jahr 2018 zwei Tagungsformate geplant. Zum einen wird im April 2018 der erste HypZert Hochschultag in den Räumlichkeiten der ISM München stattfinden. Ausgewählte Finanzierungsexperten werden auf dieser Veranstaltung verschiedene Themenbereiche rund um den Fokus Wertermittlung

diskutieren, um den Studenten einen tiefen Einblick in die Immobilienbewertung aus der Sicht der Finanzwirtschaft zu gewähren. Im Rahmen einer im Juni 2018 stattfindenden Tagung wird des Weiteren der Megatrend der Urbanisierung von Branchenexperten diskutiert. Namhafte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis werden hier die Einflüsse, Chancen und Risiken der Urbanisierung auf den Wohnungsmarkt sowie auf den Gewerbeimmobilienmarkt beleuchten. Die Tagung wird in Kooperation mit der Münchner Niederlassung der Ernst & Young Real Estate GmbH durchgeführt. Zielsetzung der Tagungen ist es, Formate zu kreieren, die in den Folgejahren fortgeführt werden können.

Im Rahmen eines studentischen Projektes sind zudem, beginnend 2016/2017, empirische Forschungen über die Nachnutzungsmöglichkeiten von Kasernenflächen angestoßen worden.

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

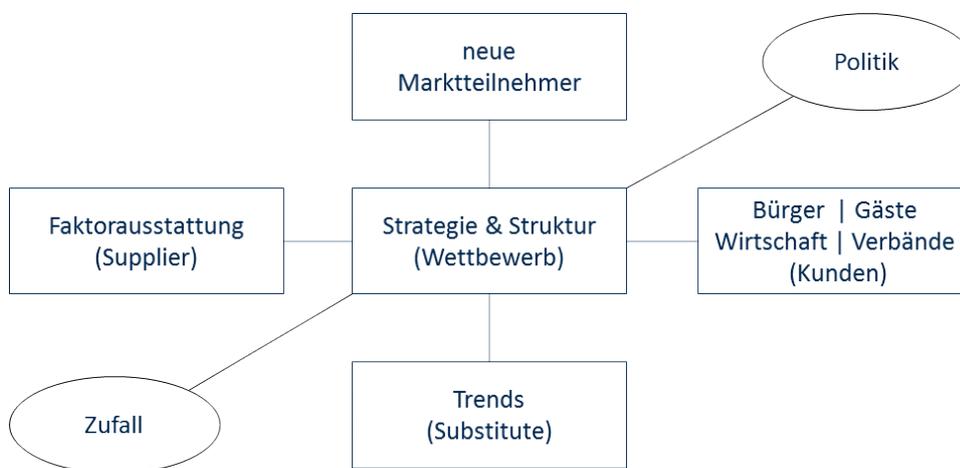


Abbildung 2: 7-Kräfte der Regionalentwicklung (Arbeitstand 2016)

Quelle: eigene Darstellung nach Schlesinger 2016

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **d Ausblick**

Für das Jahr 2018 sind weitere Forschungsprojekte und Publikationen bereits in der Umsetzung oder Planung. So sollen im ersten Quartal die Ergebnisse einer Untersuchung über die spezifischen Aspekte der Hotelimmobilienbewertung in einem Artikel in der GuG – Grundstücksmarkt und Grundstückswert veröffentlicht werden. Eine größere Abhandlung des Themas wird unter dem (Arbeits-) Titel „Die Problematik der Bewertung von Freizeit- und Hotelimmobilien“ in der Reihe Grundstückswertermittlung Spezial des Bundesanzeiger Verlags veröffentlicht werden.

Ein weiteres Forschungsfeld stellt die Grundstückspreisentwicklung dar. So sollen anhand spezifischer Märkte die Zusammenhänge von Bodenwerten und Immobilienverzinsungen untersucht werden. Als weiteres Projekt ist die Entwicklung eines Mietspiegel-Prototyps für einen Landkreis in Bayern geplant.

Ziel für 2018 ist, die aufgeführten Projekte sowie das dargestellte Modell weiter zu führen bzw. zu entwickeln und weitere Forschungsfelder zu erschließen. Ferner sollen Lehre und Forschung stärker verzahnt werden, indem verstärkt Abschlussarbeiten aus dem Forschungsgebiet vergeben sowie weitere Projektseminare angeboten werden.



## b Angewandte Forschung

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Forschungsschwerpunkte und Themen des Instituts:



Abbildung 1: Mögliche Forschungsschwerpunkte des Entrepreneurship Institute @ ISM

Quelle: eigene Darstellung

Das Institut befindet sich zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Forschungsberichts im Aufbau und in der Konzeptionsphase der Forschungsaktivitäten. Aktuell werden zu folgenden Forschungsideen und Fragestellungen konkrete Projektpläne für Forschungsprojekte erstellt bzw. Konzepte für wissenschaftliche Studien entwickelt:

Ein Pilotprojekt in Form einer mehrstufigen Überblicksstudie zum Unterstützungs- und Beratungsbedarf von Start-ups sowie den diesem Bedarf gegenüberstehenden regionalen und überregionalen Angeboten als Grundlage zur weiteren Positionierung des Instituts ist in Vorbereitung. Mittels Mixed Method Approach soll zunächst in einer qualitativen Studie mit Hilfe dyadischer Interviews von Schlüsselpersonen eine vergleichende Gegenüberstellung von Unterstützungsbedarfen und -angeboten für Unternehmensgründer und Start-ups erarbeitet werden. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus dieser Gegenüberstellung sollen in einer zweiten großzähligen Erhebung die identifizierten Phänomene und Aspekte quantitativ überprüft werden. Die angestrebten Forschungsergebnisse des Pilotprojekts sollen dazu dienen, ein tiefgreifendes Verständnis der Bedarfe von Start-ups zu erreichen, die unterschiedlichen Bedarfe zu evaluieren, zu strukturieren und einzuordnen. Weiter sollen die dem Bedarf gegenüberstehenden aktuell verfügbaren Angebote überblicksartig dargestellt und gebündelt werden. Schließlich soll aufbauend auf diesen Ergebnissen die Gestaltung eines zielgruppengerechten Angebotsportfolios des Instituts und die optimale Positionierung und Ausrichtung des Instituts erfolgen.

Weitere Forschungsprojekte und Studien zu verschiedenen Themen sind geplant bzw. in Vorbereitung, u.a. „Scheitern von Start-ups – was sind die größten Fehler und Hemmnisse die zum Scheitern von Start-ups führen und wie können sie vermieden bzw. die entsprechenden Risiken minimiert werden?“ oder die „empirische Überprüfung der Wirkzusammenhänge und Erfolgsfaktoren von Design Thinking-Konzepten aufbauend auf früheren Studien und Publikationen der Institutsleitung: Wie lassen sich im Rahmen der Entrepreneurship-Ausbildung Design Thinking-Werkzeuge optimal einsetzen, um maximale Kreativität und Kundenorientierung zu erreichen?“.

### **c Beratung**

Mittelfristig soll ein Beratungsportfolio für Studierende, Mitarbeiter und Externe geschaffen werden, welches ggf. in Kooperation mit regionalen Partnern Seminare, Workshops, Schulungen, Coachings und weitere Beratungsleistungen im Bereich Entrepreneurship abdeckt. Das aktuell in Vorbereitung befindliche Seminarkonzept für Unternehmensgründer beinhaltet u.a. mehrere Basis-Seminare zu ausgewählten Kernthemen wie Gründungsfinanzierung, Entrepreneurial Marketing und Sales, Innovative Geschäftsmodelle und Businesspläne mit Design Thinking, Business Model Canvas und Lean Start-up, usw.

Weiter wird für das erste Quartal 2018 angestrebt, dass das Institut in die Liste der EXIST-Gründernetzwerke aufgenommen wird und künftig Gründungsvorhaben im Rahmen des EXIST-Programms institutionell betreuen kann. Für Studierende, ISM-Alumni und Mitarbeiter, sowie auch für externe Gründer-teams besteht künftig die Möglichkeit, über das Institut ein EXIST-Gründerstipendium zu beantragen. Aktuell gibt es aus dem Entrepreneurship Studiengang der ISM Köln zwei studentische Start-up-Projekte, die eine EXIST-Förderung durch das Institut anstreben.

### **d Wissenstransfer**

In einem regen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis sollen Forschungsergebnisse fortlaufend und nachhaltig in die Lehre, in die Beratung und über Publikationen und Veranstaltungen in die Öffentlichkeit transferiert werden. Aktuelle Start-up-Trends sollen identifiziert, forschungsgeleitet bearbeitet und die bisherige Zusammenarbeit mit der Praxis gestärkt werden. Das Institut soll eine Grundlage für die Schaffung eigenständiger Veröffentlichungen und Buchreihen bieten. Die Ergebnisse und

Leistungen der ISM im Start-up-Bereich sollen sichtbar gemacht und den Mitarbeitern der ISM mit dem Institut eine Plattform für ihre Forschungsarbeiten aus dem Themenspektrum Entrepreneurship geboten werden.

Aktuell in Vorbereitung sind u.a. die folgenden Veranstaltungen:

### **ISM Summit Entrepreneurship**

Die Veranstaltung soll Gründerpersönlichkeiten und solchen, die es noch werden wollen, Impulse für die erfolgreiche Etablierung eines eigenen Start-ups bieten. Zielgruppe sind neben ISM-Studierenden und -Angehörigen auch Studierende und Angehörige anderer Hochschulen sowie weitere Interessierte aus Wissenschaft und Praxis. Der nächste Summit findet voraussichtlich Ende des ersten Quartals 2018 statt und soll jährlich fortgesetzt werden.

### **Gründerwettbewerb**

Den Studierenden soll die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ideen und Businesspläne einzureichen, und sich einem ISM-internen Wettbewerb zu stellen. Über mögliche Dotierungen hinaus sollen den Teilnehmern weitere Anreize geboten werden. Der Wettbewerbspreis soll als Auszeichnung und „Gütesiegel“ etabliert werden und somit den Preisträgern Reputation verschaffen und bei potentiellen Investoren und Kooperationspartnern Aufmerksamkeit und Interesse wecken.

## **e Aufbau und Organisation**

Um die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Pläne, Aufgaben und Projekte erfolgreich bearbeiten, umsetzen und realisieren zu können, werden im Institut aktuell die notwendigen Strukturen geschaffen und aufgebaut. Es wurde eine wissenschaftliche Mitarbeiterstelle geschaffen, die zum Januar 2018 mit Frau Katharina Ketels, einer sowohl im Bereich Start-up-Beratung als auch im wissenschaftlichen Bereich erfahrenen Kraft aufgrund ihrer Tätigkeiten u.a. als Gründungsberaterin sowie beim Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) Karlsruhe, erfolgreich besetzt wurde. Externe Kooperationen u.a. mit dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer der Universität Koblenz-Landau (ZIFET) sowie mit dem Bonner Unternehmen Go AHEAD GmbH, welches einen webbasierten Gründungsassistenten für die UG oder die GmbH anbietet, sind in Vorbereitung. Erste Sondierungsgespräche über mögliche Themen und gemeinsame Projekte haben stattgefunden und werden fortgesetzt. Perspektivisch sollen die Kooperationen mit externen Partnern weiter ausgebaut werden. Mit Blick auf 2018 befinden sich weitere Projekte in allen drei Bereichen Forschung, Beratung und Wissenstransfer gegenwärtig in der Phase der Ideenfindung, um das Institut mit Blick auf die Schaffung des angestrebten Kompetenzzentrums weiter inhaltlich und strukturell zu formen, zu gestalten und auszubauen.

## Institut für Business Innovation & Evolution @ ISM

### Institutsleitung:

<b>Prof. Dr. Ingo Böckenholt</b>	<b>E-Mail</b>	<b>ingo.boeckenholt@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 231 975139 48</b>
<b>Prof. Dr. Cornelia Hattula</b>	<b>E-Mail</b>	<b>cornelia.hattula@ism.de</b>
	<b>Tel.</b>	<b>+49 711 51 89 62 120</b>
<b>Dr. Anna Quitt</b> (stellvertretende Institutsleitung)	<b>Email:</b>	<b>anna.quitt@ism.de</b>
	<b>Tel.:</b>	<b>+49 711 51 89 62 161</b>

### a Darstellung des Instituts

Das Institut für Business Innovation & Evolution @ ISM am ISM-Standort Stuttgart unterstützt Unternehmen, einzigartige **Customer Insights** zu **generieren**, die die **erfolgreiche Innovation** von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen sowie Geschäftsmodellen **ermöglichen**.

Zudem leiten die Institutsexperten aus diesen Erkenntnissen unternehmensindividuelle **Lösungen** zur erfolgreichen **Business Evolution** ab.

Die Gründung des Instituts wurde im Dezember 2017 als In-Institut beschlossen. Die Konzeption des Instituts kann Abbildung 1 entnommen werden.

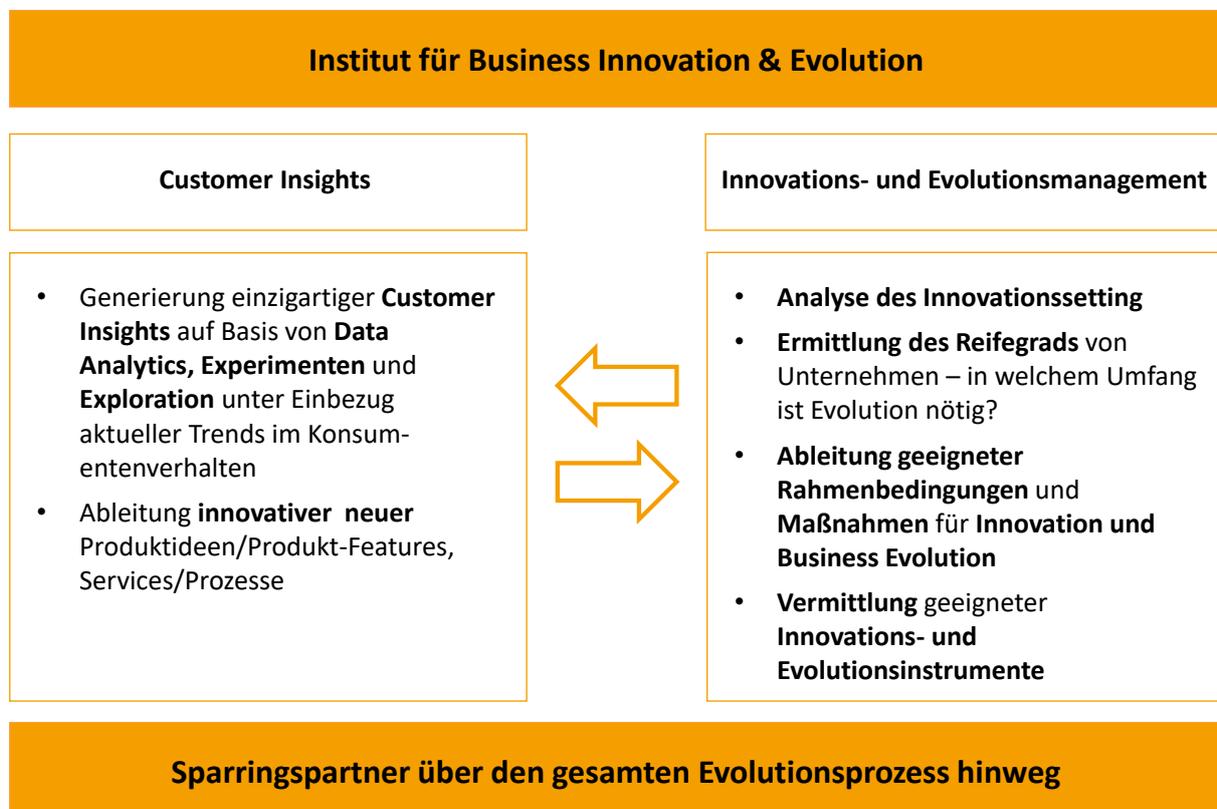


Abbildung 1: Institut für Business Innovation & Evolution @ ISM

Quelle: eigene Darstellung

Das Institut beschäftigt sich mit:

- der Generierung einzigartiger Consumer Insights zur Ableitung innovativer neuer Produktideen;
- der anwendungsbezogenen Erforschung des Innovations- und Evolutionsmanagements von Unternehmen;
- ferner dient es zur Erhebung, Aufbereitung und Bereitstellung spezifischer Erfolgsfaktoren des Innovations- und Evolutionsmanagements.

Standort des Instituts ist der Campus Stuttgart mit der Einbindung in die dortige Lehr- und Forschungslandschaft zur Sicherstellung des Wissenstransfers für Forschung und Lehre.

Das Institut wird von Frau Prof. Dr. Cornelia Hattula, Campusleiterin des ISM-Standorts Stuttgart, sowie Frau Dr. Anna Quitt, Hochschullehrerin für International Management am Campus Stuttgart, geleitet. Beide Kolleginnen haben eine starke forschende Verhaftung im Bereich des Innovationsmanagements sowie in Bezug auf Transformations- und Changethemen. Ergänzt wird das Team durch die Kollegen Herrn Prof. Dr. Johannes Moskaliuk (Organisations- und Lernpsychologie), Herrn Prof. Dr. Dirk Steffens (Personal und Unternehmensorganisation) und Herrn Prof. Dr. André Reichel (Postwachstumsforschung).

## b Leistungsangebot

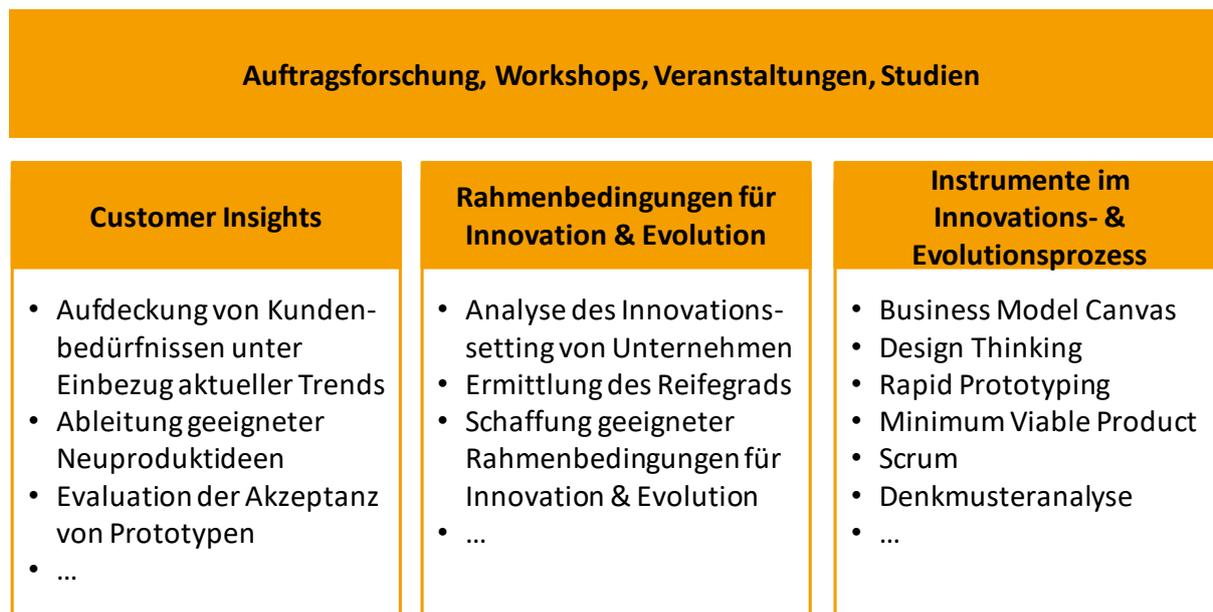


Abbildung 2: Leistungsangebot des Instituts

Quelle: eigene Darstellung

## c Ausblick

Ziel für 2018 ist es, nach der Gründung des Instituts erste Forschungs- und Beratungsprojekte zu akquirieren und durchzuführen. Ferner sollen Lehre und Forschung entsprechend verzahnt werden, indem Abschlussarbeiten aus dem Forschungsgebiet vergeben sowie Projektseminare angeboten werden.

### III Weitere Projektberichte

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



*Prof. Dr. Kai Rommel ist Vizepräsident für Forschung der ISM. Er forscht in den Bereichen Energiewirtschaft, Umweltökonomie und Konsumverhalten.*



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



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



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

#### **Projektbericht zum Abschluss des Projektes Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität**

Dieses Forschungsprojekt wurde im Rahmen des Forschungsprogramms "FH-Struktur" vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung (MIWF) des Landes NRW von April 2013 bis März 2017 gefördert. Mit diesem Drittmittelprojekt wurden durch vier ISM-Professoren in Kooperation mit der Innovation City Ruhr in Bottrop verschiedene Maßnahmen und Lösungskonzepte untersucht, mit denen die sich ändernden Bedürfnisse der Bevölkerung in NRW bezüglich der Versorgung mit täglichen Konsumgütern so in das Marktgeschehen einbezogen werden, dass negative Effekte des demografischen Wandels reduziert werden können. Dazu wurden für die Bereiche Energie, Verkehr und Konsumgüterversorgung zunächst jeweils ein Referenzszenario erstellt, um die Ausgangssituationen in diesen Bereichen sowie den Stand der Forschung zu erfassen. Auf dieser Datenbasis wurde eine zweistufige Expertenbefragung mit der Delphi-Methode entwickelt und angewendet, wodurch verschiedene Szenarien für die jeweiligen Bereiche entwickelt und bewertet werden konnten. Zur Analyse der Konsumentenpräferenzen wurden in den drei Bereichen mit Hilfe eines Choice Experimentes sowie

mit Befragungen zu Einstellungen und Verhaltensweisen Marktsituationen simuliert, um Zahlungsbereitschaften für die relevanten Produkteigenschaften zu ermitteln.<sup>1</sup>

Die Expertenbefragungen dokumentieren, welche Entwicklungsschwerpunkte von Experten der jeweiligen Bereiche gesehen werden und weisen in allen Bereichen ein heterogenes Spektrum auf. Dabei wird deutlich, dass besonders für die Bereiche Energie und Verkehr die gesteckten politischen Ziele nur schwer zu erreichen sein werden und der Ausbau der erneuerbaren Energien und der Elektromobilität auch in Zukunft erhebliche infrastrukturelle Maßnahmen erfordern. Die Analyse der Zahlungsbereitschaften (ZB) für innovative Angebote in den drei Bereichen zeigt die folgenden zentralen Ergebnisse:

(1) Im Bereich Energie wurden die individuellen Präferenzen von potenziellen Nutzern von Mikro-KWK Anlagen ermittelt. Dafür wurden durch das Choice Experiment Kaufsituationen simuliert und gezeigt, dass Einsparungen an Kosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen durch den Betrieb einer Mikro-KWK Anlage mit zunehmendem Alter weniger wichtig sind. Die Höhe des Einspeisetarifs (EEG) ist für einige Nutzergruppen hingegen wichtig. Bewohner von kleineren Wohnungen äußern eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für einen höheren Einspeisetarif. Eine weitere Erkenntnis, die für die Ausgestaltung des Produktdesigns von Bedeutung ist, bezieht sich auf bestehende Heizsysteme der potenziellen Nutzer von Mikro-KWK Anlagen. Die ZB-Werte von Nutzern von Gasheizungen sind deutlich höher. Die ermittelte Zahlungsbereitschaft für Mikro-KWK Anlagen lag je nach Heizsystem zwischen knapp 11.000 und knapp 23.000 Euro zuzüglich den ZB-Werten für einzelne Attributsänderungen. Der zum Zeitpunkt der Befragung aktuelle Preisbereich für Mikro-KWK Anlagen lag zwischen 10.000 und 15.000 Euro. Die Ergebnisse der Marktsimulation zeigen somit, dass die ZB-Werte von Personen mit bestehenden Heizsystemen bereits in der Basisversion ohne weitere Attribute über der Marktpreisspanne liegen. Je nach Ausgestaltung der weiteren Attribute im Produktportfolio können durch Maßnahmen der Preisgestaltung und des Marketings, mit denen die jeweiligen Präferenzstrukturen gezielt angesprochen werden, die realen Zahlungsbereitschaften abgeschöpft werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für Anbieter von Mikro-KWK Anlagen ist die bestehende Zahlungsbereitschaft von Mietern. Für die Erschließung dieses Kundensegments sind neue Geschäftsmodelle erforderlich, mit denen nicht nur diese Kundengruppe angesprochen werden kann, sondern auch die sozio-demografischen Effekte auf die einzelnen Attribute berücksichtigt werden können.

---

<sup>1</sup> Eine detaillierte Darstellung der Methoden und Projektergebnisse erfolgte im Endbericht (2017) an das MIWF.



Abbildung 1: Die Energieversorgung ist einer von drei Forschungsbereichen

Quelle: eigene Darstellung mit Fotos von pixabay.com

Die hohen ZB-Werte zeigen, dass viele Konsumenten bereit sind, in Mikro-KWK Anlagen zu investieren. Der während des Projektzeitraums geringe Marktanteil von Mikro-KWK Anlagen muss somit durch andere Faktoren verursacht worden sein, wie z.B. Informationsdefizite bei Anbietern und Nutzern, ein Mangel an geeigneten Geschäftsmodellen, mit denen die unterschiedlichen Präferenzstrukturen aktiviert werden können sowie möglicherweise Regulierungsdefizite im Bereich der Förderung. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen somit, dass dieser Trend umgekehrt werden kann durch das ermittelte und bisher nicht ausgeschöpfte Marktpotenzial für Mikro-KWK Anlagen und ähnliche Technologien zur Erhöhung der Nachfrageflexibilität. Zusätzlich können dadurch auch externe Kosten durch eingesparte CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert werden.

(2) Im Bereich Verkehr bevorzugt die Mehrheit der befragten Nutzer konventionell angetriebene Fahrzeuge, und weniger als 10 % äußerten Präferenzen für reine Elektrofahrzeuge. Wichtige Attribute für die Kaufentscheidung sind der Anschaffungspreis, die Betriebskosten, die Tankstellenverfügbarkeit und die Reichweite. Subventionen und ein Ausbau der Infrastruktur können nach Ansicht der Mehrheit der Befragten den Marktanteil an Elektrofahrzeugen erhöhen. Boni und Leistung beeinflussen die Entscheidung fast gar nicht. Gründe für die offensichtlich gering ausgeprägten Präferenzen für reine Elektrofahrzeuge sind die Bewertungen der relevanten Attribute durch die Nutzer: 78 % der Befragten finden Elektroautos teuer, für 74 % haben sie eine zu geringe Reichweite. Das können Subventionen und der Ausbau der Infrastruktur ebenso wie Boni und Fahrzeugleistung nur unwesentlich beeinflussen. Zudem lösen für 70 % der Befragten Elektroautos die Verkehrsprobleme nicht, und jeder zweite Deutsche fühlt sich auch nicht gut genug über Elektroautos informiert. Nur jeder Zehnte der Befragten findet Car-Sharing sehr attraktiv.

Geht es um nachhaltige Veränderungen und Eingriffe in die Stadt- und Verkehrsplanung, findet die Forderung nach einer Stadtentwicklung, z.B. durch den Ausbau von Fuß- und Radwegen sowie dem ÖPNV bei rund zwei Dritteln der Befragten Zustimmung. Auch die Forderung nach mehr verkehrsberuhigten Wohngebieten wird von der Hälfte der Befragten unterstützt. Doch bei der Forderung nach Sonderrechten für Halter von Elektro- und Hybridfahrzeugen sinkt die Zustimmung auf nur noch 40 %, davon nur 16 % „vollständige Zustimmung“. Die geringste Zustimmung findet die Forderung, Innenstädte für den Autoverkehr zu sperren. Insgesamt sind die Befragten für Elektromobilität deutlich offener als man angesichts der aktuell geringen Absatzzahlen für Elektroautos vermuten könnte, jedoch finden die Befragten sie aktuell für einen Kauf noch nicht attraktiv genug.



Abbildung 2: Im zweiten Forschungsbereich geht es um das Thema Verkehr

Quelle: eigene Darstellung mit Fotos von pixabay.com

Motivatoren einer nachhaltigeren Personenverkehrsgestaltung sind dabei weniger die „Umweltfreundlichkeit“, sondern die Effizienz, die Nützlichkeit und preisliche Attraktivität von alternativen Mobilitätslösungen, die zu den speziellen Bedarfen der Nutzer passen müssen. Hier besteht Bedarf in der kundengruppengerechten Gestaltung und Vermarktung von Mobilitätslösungen. Der Schwerpunkt der Erwartungen auf Kundenseite liegt nicht auf der Bereitstellung einer speziellen Mobilitätslösung, sondern auf dem richtigen Mobilitätspaket für die richtige Situation. Hierbei spielt auch die Unterscheidung von Stadt und Land eine wichtige Rolle, weil dort jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen und Bedarfe existieren.

(3) Im Bereich der Konsumgüterversorgung wurde auf die Fast Moving Consumer Goods (FMCG) fokussiert. Besonders die Attribute Räumliche Versorgungsqualität und Produktqualität sind hierbei wichtige Bestimmungsfaktoren der Zahlungsbereitschaft. Für ein Qualitätsprodukt, das in nahegelegenen Läden oder Supermärkten verfügbar ist, liegt die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft um ca. 45 % über einer Produktkombination, die von den Befragten mit dem jeweils geringsten Attributnutzen bewertet wird. Bei dieser Produktkombination handelt es sich um ein Convenience-Produkt, das in einer über drei Kilometer vom Wohnsitz entfernten Packstation verfügbar ist. Die Ergebnisse zeigen klare Präferenzen für die Attribute Produkt- und Versorgungsqualität. Der Laden in unmittelbarer Nähe wird von vielen Personen stark präferiert, und dafür besteht auch eine ausgeprägte Zahlungsbereitschaft. Mobile Versorgungsleistungen spielen eine eher geringe Rolle. Zudem besteht für regional erzeugte Produkte mit oder ohne ökologische Erzeugung ebenfalls eine relativ ausgeprägte Zahlungsbereitschaft. Die seit einigen Jahren erfolgte Ausweitung eines entsprechenden Angebotes, besonders in den Sortimenten der Supermärkte, scheint hierdurch bestätigt zu werden. Allerdings besteht eine ausgeprägte Präferenzheterogenität, die jeweiligen durchschnittlichen ZB-Werte können also zwischen den Befragten signifikant variieren. Die in dieser Marktsimulation ermittelte Präferenzstruktur zeigt nicht nur wichtige Marktpotenziale für die Anbieter von FMCG und von Mobilitätsleistungen, sondern erweitert auch den Handlungsraum für kommunale Finanzierungsmodelle zur regionalen Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels.



Abbildung 3: Die Konsumgüterversorgung stellt den dritten Forschungsbereich dar

Quelle: Fotolia.com

Insgesamt wird durch dieses Forschungsprojekt deutlich, dass es aus Sicht von Experten, also Personen, die beruflich intensiv mit betrieblichen, wissenschaftlichen oder politischen Aspekten der untersuchten Bereiche zu tun haben, keine einheitlichen Einschätzungen zu wahrscheinlichen Entwicklungspfaden gibt. Vor allem in den Bereichen Energie und Verkehr werden die Potenziale der erneuerbaren Energien und der Elektromobilität unterschiedlich eingeschätzt, ebenso die Effekte der bestehenden Regulierungsmodelle. Auf der Nutzenseite weisen die Ergebnisse in allen drei Bereichen auf bestehende Zahlungsbereitschaften für nachhaltige Produktattribute hin, am geringsten sind diese Werte für Elektrofahrzeuge. Diese Zahlungsbereitschaften werden in unterschiedlichem Ausmaß durch sozio-ökonomische Faktoren bestimmt, was für die weitere Ausgestaltung von Regulierungsmaßnahmen von Bedeutung ist.

**b Projekt "Den demografischen Wandel bewältigen. Neue Organisations- und Finanzierungsmodelle für soziale Einrichtungen auf kommunaler Ebene" (DeWaK)**

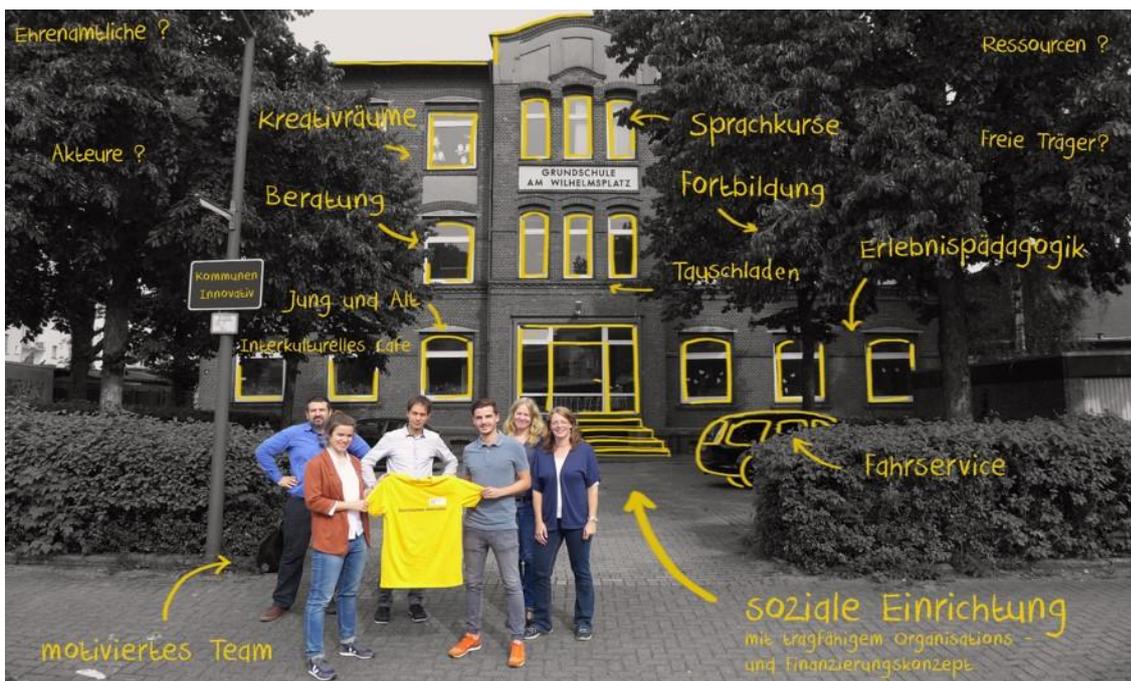


**Projektleitung:** Prof. Dr. Kai Rommel  
Vizepräsident für Forschung der ISM



**Projektmanagement:** Ron Jäger  
wiss. Projektmitarbeiter

Wie können soziale Einrichtungen zukünftig organisiert und finanziert werden? Mit dieser Frage beschäftigt sich ein Projektteam aus Wissenschaftlern und zwei Modellkommunen im Rahmen des Forschungsprojekts „DeWaK“ in den kommenden zwei Jahren. Das Akronym „DeWaK“ steht für „Den demografischen Wandel bewältigen. Neue Organisations- und Finanzierungsmodelle für soziale Einrichtungen auf kommunaler Ebene“. Dieses Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ finanziert. Im Rahmen des Vorhabens werden zwei konkrete Projektideen für soziale Einrichtungen in der Stadt Herten und im Ennepe-Ruhr-Kreis entwickelt und angewendet. Das Forschungsvorhaben wird unter Leitung des Fachgebiets Städtebau, Stadtgestaltung und Bauleitplanung (STB) der TU Dortmund gemeinsam mit der ISM Dortmund und dem RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung aus Essen sowie den Praxispartnern bearbeitet.



**Abbildung 1:** Der demografische Wandel stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen  
Quelle: eigene Darstellung

Die Stadt Herten und der Ennepe-Ruhr-Kreis stehen vor der Herausforderung eines kontinuierlichen Bevölkerungsrückgangs und damit einhergehenden Folgen für Wirtschaft, Finanzen und soziale Dienstleistungen. Freie Träger sozialer Angebote für Senioren, Kinder und Jugendliche spielen eine zunehmend wichtigere Rolle. Als Modellkommunen wollen die Stadt Herten und der Ennepe-Ruhr-Kreis einer weiteren Verschlechterung der Versorgungssituation gemeinsam entgegenwirken. Dafür werden an zwei konkreten Maßnahmen neue Ansätze erprobt. Mit dem integrierten Stadtentwicklungskonzept für die Innenstadt will die Stadt Herten eine Anlaufstelle für Menschen in schwierigen Lebenslagen in der südlichen Innenstadt schaffen. Der Ennepe-Ruhr-Kreis initiiert den „Bürgertreff Wetter-Grundschoßel“ in einem Wohnquartier am Stadtrand, mit dem der Mangel an sozialen Angeboten innerhalb des Quartiers aufgefangen werden soll. Seit Mitte August 2017 ist hier bereits ein Quartiersmanager als Anlaufstelle für die Bewohner und Schnittstelle zum Forschungsprojekt aktiv. Für beide Modellprojekte werden im Projekt „DeWaK“ tragfähige Organisations- und Finanzierungsmodelle entwickelt und auf die regionalen Gegebenheiten vor Ort abgestimmt. Beide Einrichtungen sollen langfristig, also über den Zeitraum des Forschungsprojekts hinaus, durch lokale Akteure, freie Träger und ehrenamtliches Engagement der Bürgerschaft betrieben werden. Die wissenschaftlichen Projektpartner untersuchen die entsprechenden finanziellen, institutionellen, räumlichen und rechtlichen Aspekte von neuen Formen der Partnerschaft und der Zusammenarbeit zwischen den kommunalen Akteuren.

Das Projekt ist in vier Arbeitsphasen unterteilt. Zuerst werden die finanzielle Lage der Kommunen, die vorhandenen Akteure sowie die Raum- und Netzwerkbeziehungen untersucht und die Präferenzen der Stakeholder ermittelt. In der zweiten Phase werden mit diesen Daten mögliche Finanzierungsmodelle und alternative Organisationsformen entwickelt sowie die Auswahlkriterien für die Eignung der Modelle für die Kommunen bestimmt. Sie werden anschließend in der dritten Phase in den Einrichtungen in Herten und Wetter erprobt und weiterentwickelt. Die vierte Phase beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Transformation der Projektergebnisse auf Kommunen in vergleichbaren Situationen.

#### IV Bachelor-/Masterabschlussarbeiten

An den Standorten der ISM wurden im Berichtsjahr 2017 insgesamt 752 Abschlussarbeiten erfolgreich abgeschlossen. Die folgende Übersicht zeigt die Verteilung auf die Standorte der ISM.

Tabelle 1: Begutachtung von Bachelor- und Masterthesen

Standort	Programm	Anzahl der Gutachten
Dortmund	Bachelor	96
	Master	89
München	Bachelor	92
	Master	100
Frankfurt	Bachelor	86
	Master	68
Hamburg	Bachelor	91
	Master	56
Köln	Bachelor	37
	Master	36

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

Tabelle 2: Begutachtung von Bachelorthesen nach Studiengang am Standort Dortmund

Bachelor-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Dortmund	B.A. Communications & Marketing	5
	B.A. Global Brand & Fashion Management	8
	B.A. Global Brand & Fashion Management Global Track	3
	B.A. International Management	1
	B.A. Tourism & Event Management	11
	B.A. Business Administration	1
	B.A. Communications & Marketing	8
	B.A. Corporate Finance	5
	B.A. Global Brand & Fashion Management	3
	B.A. International Management	17
	B.A. Psychology & Management	2
	B.A. Tourism & Event Management	5
	B.Sc. Finance & Management	5
	B.Sc. International Management	10
	B.Sc. International Management (English Trail)	9
	B.Sc. Psychology & Management	3
		<b>Σ 96</b>

Tabelle 3: Begutachtung von Bachelorthesen nach Studiengang am Standort München

Bachelor-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
München	B.A. Communications & Marketing	3
	B.A. Global Brand & Fashion Management	6
	B.A. Global Brand & Fashion Management Global Track	1
	B.A. International Management	2
	B.A. International Management (English Trail)	1
	B.A. Communications & Marketing	7
	B.A. Corporate Finance	1
	B.A. Global Brand & Fashion Management	8
	B.A. International Management	21
	B.A. International Management (English Trail)	3
	B.A. Psychology & Management	8
	B.A. Tourism & Event Management	1
	B.Sc. Finance & Management	4
	B.Sc. International Management	15
	B.Sc. International Management (English Trail)	3
	B.Sc. Psychology & Management	6
	B.Sc. Psychology & Management Global Track	2
		<b>Σ 92</b>

Tabelle 4: Begutachtung von Bachelorthesen nach Studiengang am Standort Frankfurt

Bachelor-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Frankfurt	B.A. Communications & Marketing	2
	B.A. Global Brand & Fashion Management	3
	B.A. Global Brand & Fashion Management Global Track	1
	B.A. Tourism & Event Management	4
	B.A. Tourism & Event Management Global Track	1
	B.A. Business Administration	7
	B.A. Communications & Marketing	5
	B.A. Corporate Finance	1
	B.A. Global Brand & Fashion Management	4
	B.A. International Management	22
	B.A. International Management (English Trail)	6
	B.A. Psychology & Management	10
	B.A. Tourism & Event Management	2
	B.Sc. Finance & Management	4
	B.Sc. International Management	9
	B.Sc. Psychology & Management	4
	B.Sc. Psychology & Management Global Track	1
		<b>Σ 86</b>

Tabelle 5: Begutachtung von Bachelorthesen nach Studiengang am Standort Hamburg

Bachelor-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Hamburg	B.A. Communications & Marketing	1
	B.A. Global Brand & Fashion Management	8
	B.A. Global Brand & Fashion Management Global Track	1
	B.A. International Management	1
	B.A. International Management (English Trail)	2
	B.A. Tourism & Event Management	5
	B.A. Business Administration	5
	B.A. Communications & Marketing	1
	B.A. Global Brand & Fashion Management	1
	B.A. International Management	25
	B.A. Psychology & Management	4
	B.A. Tourism & Event Management	3
	B.Sc. International Management	16
	B.Sc. International Management (English Trail)	8
	B.Sc. Psychology & Management	9
	B.Sc. Psychology & Management Global Track	1
		<b>Σ 91</b>

Tabelle 6: Begutachtung von Bachelorthesen nach Studiengang am Standort Köln

Bachelor-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Köln	B.A. Global Brand & Fashion Management	12
	B.A. International Management	2
	B.A. International Management (English Trail)	1
	B.A. Tourism & Event Management	3
	B.A. Tourism & Event Management Global Track	1
	B.Sc. International Management	6
	B.Sc. International Management (English Trail)	4
	B.Sc. Psychology & Management	4
	Bachelor of Arts Business Administration	4
	<b>Σ 37</b>	

In Summe wurden an allen Standorten also 402 Bachelorarbeiten erfolgreich abgeschlossen.

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

Tabelle 7: Begutachtung von Masterthesen nach Studiengang

Master-programme	Studiengang	Anzahl der Gutachten
Dortmund	M.A. International Business	1
	Master of Arts International Management	7
	Master of Arts Management	13
	Master of Arts Psychology & Management	13
	Master of Arts Strategic Marketing Management	20
	Master of Science Finance	13
	Master of Science International Management	7
	Master of Science Organizational Psychology & Human Resources Management	4
	MBA Energy Management	2
	MBA General Management	9
		<b>Σ 89</b>
München	M.Sc. Real Estate Management	2
	Master of Arts International Management	26
	Master of Arts Management	6
	Master of Arts Psychology & Management	15
	Master of Arts Strategic Marketing Management	30
	Master of Science Finance	17
	Master of Science International Management	2
	Master of Science Psychology & Management	2
	<b>Σ 100</b>	
Frankfurt	M.A. International Business	2
	Master of Arts International Management	16
	Master of Arts Management	14
	Master of Arts Psychology & Management	13
	Master of Arts Strategic Marketing Management	1
	Master of Science Finance	5
	Master of Science International Logistics & Supply Chain Management	10
	Master of Science International Management	2
	Master of Science International Transport & Logistics	5
	<b>Σ 68</b>	
Hamburg	Master of Arts International Management	28
	Master of Arts Luxury, Fashion & Sales Management	10
	Master of Arts Management	4
	Master of Arts Psychology & Management	10
	Master of Science International Management	4
	<b>Σ 56</b>	
Köln	Master of Arts International Management	8
	Master of Arts Luxury, Fashion & Sales Management	16
	Master of Arts Management	12
	<b>Σ 36</b>	
<b>Gesamtsumme</b>		<b>349</b>

## V Berichte zu Promotionen

Hier werden die laufenden Promotionen im Rahmen der Kooperationsprogramme der ISM mit der Strathclyde Business School in Glasgow und der Northumbria Business School in Newcastle vorgestellt. Auch eine Auswahl von Promotionsverfahren, die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der ISM in Einzelfallkooperationen mit Partneruniversitäten durchführen, wird hier dargestellt. Da die internationalen Promotionskooperationen mit den britischen Universitäten ausschließlich in englischer Sprache erfolgen, werden die Darstellungen im Forschungsbericht auf Englisch verfasst. Bei den Promotionsprogrammen handelt es sich in der Regel um Promotionsvorhaben in Teilzeit.

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

In the US, for many students of finance, Wall Street veterans, and business executives, the answer to the question “what is the main purpose of a corporation?” is almost an automatic one: To maximize shareholder wealth (Shin 2013: 829). The shareholder theory is well-established in the world of economics and corporate finance, and “enjoys widespread support in the academic finance community and is a fundamental building block of corporate finance theory” (Northrop 2013: 116).

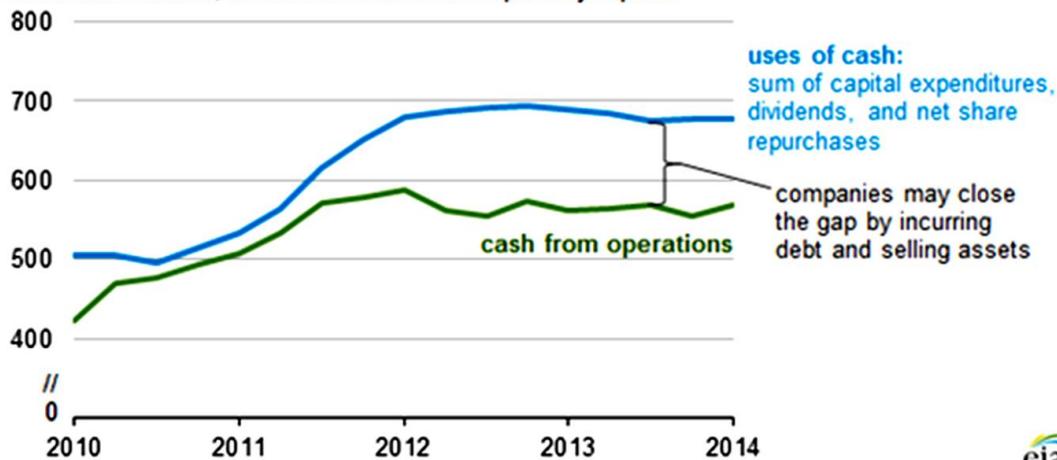
Shareholder Value Maximization theory (SVM) started gaining popularity in the 80’s, but times have changed, competing theories to SVM question the principle as the only basis for a corporation’s existence. Harsh critics of shareholder primacy liken the behavior of corporations as acting “like psychopaths” when they pursue the SVM goal (Stout 2012: 25). However, whether SVM makes sense for a corporation to pursue, or whether the competing Corporate Social Responsibility (CSR) or stakeholder theories are the right principles for a corporation to adhere to, is out of the *direct* scope of this study. This is not a discourse about what the sole existence of a corporation should be, but rather about finding out about the attitudes and reality about how much fracking companies can adhere to the mainstream SVM theory given the circumstances they operate in.

As one of the most innovative industries in the US, the oil and gas business has been changing significantly. At the turn of the century, ground-breaking advancements in the previously existing technique of fracking rendered it economically viable. However, due to drastic well-decline profiles, the fracking economics remain a lot more vulnerable to fluctuations in commodity prices compared to conventional E&P. Not surprisingly, the sector eventually experienced a shake-out in the aftermath of commodity price collapse of late 2014. Many companies were exceptionally overleveraged as seen in the chart below (EIA 2014), and later ended up going through restructurings, and bankruptcies in some cases.

JULY 29, 2014

## As cash flow flattens, major energy companies increase debt, sell assets

### Major energy companies' cash from operations and uses of cash billion 2014 dollars, annualized values from quarterly reports



Source: U.S. Energy Information Administration, based on Evaluate Energy database

Note: Annualized means each point on the graph is the sum of the previous four quarters. Thus, the first-quarter 2014 results on an annualized basis mean the data represent the sum of the four quarters ending March 31, 2014. The data above are the aggregate results of 127 global oil and natural gas companies.

Figure 1: Major energy companies' cash from operations and uses of cash

Source: EIA 2014

However, some fracking companies have survived the storm and are still in business. Indeed, the business still seems to be making a major impact in the energy scene. According to the EIA Annual Energy Outlook 2017, most of the fossil energy to be produced in the US in reference cases projections are forecast to come from fracking (EIA 2017).

It is those recent financial failures within the fracking niche of E&P that prompted the overarching research question **"can the US fracking model maximize shareholder value?"** The aim of this research is to find out despite all the complexities of running fracking operations, whether fracking companies are still able to adhere to the SVM principle.

Therefore, this study initially uses the analytical tools offered by the neoclassical frameworks of profit and shareholder value maximization and extends the traditional methods of economic analysis to include significant institutional constraints within the fracking context. For this purpose, the New Institutional Economics (NIE) framework is chosen as the main paradigm to operate in. As the approach also accounts for bounded rationality and transaction costs, it is thought to match the fracking scene more realistically as opposed to the frictionless neoclassical frameworks.

If using the institutional constraints explains the fracking companies' behavior better than the neoclassical models, then this study offers a meaningful contribution to the economic literature from two perspectives. As the NIE framework argues that neoclassical models attempt to "fit the world into simple models and to criticize institutional arrangements that did not fit" (Ostrom 2017), they still lack

empirical examples that from the real world. Second, this study will not only enhance the weak empirical literature of NIE, but also add to knowledge within the fracking industry where economic studies are already “scarce” (Gevorkian/Semmler 2016: 246) due to the age of technology.

The structure of research is focused around three main steps. First is to test whether the fracking companies were able to maximize profits using the neoclassical theory of the firm framework. Second, it is to explore the relationship between the profit maximization and SVM theories. As a result, the second step also targets expanding the profit maximization model of fracking with additional variables to come up with an improved SVM model. The third step is to test whether the profit and shareholder value maximization theories of neoclassical economics and mainstream finance can be enhanced under consideration of the institutions (formal and informal) of the fracking business using concepts from the NIE approach.

## References

- EIA (2014): Today in Energy "As cash flow flattens, major energy companies increase debt, sell assets". (<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=17311>). Accessed on 11.01.2018.
- EIA (2017): Annual Energy Outlook 2017. ([https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/0383\(2017\).pdf](https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/0383(2017).pdf)). Accessed on 28.01.2017.
- Gevorkian, A.; Semmler, W. (2016): Oil price, overleveraging and shakeout in the shale energy sector: Game changers in the oil industry. In: *Economic Modelling*, 54. (2016), April, pp. 244-259.
- Northrop, E. (2013): The Accuracy, Market Ethic, and Individual Morality Surrounding the Profit Maximization Assumption. In: *The American Economist*, 58. (2013), No. 2, pp. 111-123.
- Ostrom, E. (2017): Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems (Nobel Prize Lecture). ([https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/lau-reates/2009/ostrom-lecture-slides.pdf](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/lau-reates/2009/ostrom-lecture-slides.pdf)). Accessed on 29.12.2017.
- Shin, T. (2013): The Shareholder Value Principle: The Governance and Control of Corporations in the United States. In: *Sociology Compass*, 7. (2013), No. 10, pp. 829-840.
- Stout, L. (2012): *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations and the Public*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

<b>Candidate:</b>	<b>Sebastian Goebel</b>
<b>Topic:</b>	Analysing Crucial Customer Contact Sequences During the Pre-Purchase Phase of Private Customers in the German Automobile Industry
<b>Partner University:</b>	Strathclyde Business School
<b>Supervisor:</b>	Prof. Dr. Spiros Gounaris
<b>ISM-Supervisor:</b>	Prof. Dr. Arne Westermann
<b>Start:</b>	October 2013

## Abstract

The dissertation is inspired by the lack of knowledge of the German automobile industry about how customers buy cars. Industry uses various communication/sales contact points without specific goals and efficient combinations. The research topic “customer contact sequences” (CCS) known as “customer journey” provides insights for consumer behaviour. No research is present where every interaction with a brand is analysed within the purchase decision. Thus, the dissertation aims to analyse CCS, their influential factors and outcomes to develop a theoretical model for automobile purchases in Germany. A qualitative study is conducted with 20 in-depth interviews of recent car buyers. Findings reveal influential factors like product related, subjective norm or purchase frequencies and show the existence of CCS within targeted search. Discovered findings are tested in a longitudinal study of 500 car buyers\* which aims to contribute to theory with a model of CCS and the discovery of contact point combinations which positively effects managerial decision making.

\* (findings available May 2018)

Key words: Customer Contact Sequences (CCS), Purchase Behaviour, Customer Journey

Track: Consumer Behaviour

## Introduction

The research area ‘customer contact sequences’ (CCS) provides fundamental insights for consumer behaviour theory and especially for purchase behaviour. CCS are also known as the *customer journey*. Every interaction of a customer with a brand is relevant within the purchase decision (Steinmann 2011) especially in terms of the specific usage order of contact points (Abbott 1995).

## The Research Objectives

Previous studies have analysed customer contact sequences only in a very narrow way (van Rijnsoever et al. 2012). The only research which has focused on CCS is Steinmann (2011) wherein he analysed complex sequences in both the Consumer Electronics and Tourism industry. As these two industries are so divergent from each other, his research findings varied significantly. It fosters the conclusion that the conduction of further studies in other industries, especially in the automobile industry, will have a significant impact on theory (Steinmann 2011). To critique and further develop the ideas of Steinmann, important factors such as emotional arousal and cognitive evaluations must be incorporated to the conceptual framework of CCS. Thus, the main research **objective** of this dissertation is the comprehensive analysis of CCS, their important influential factors and their outcomes during the pre-purchase phase of private customers purchasing a car in Germany. The following areas are of highest

focus: **1) Influential factors** on CCS (e.g. gender, involvement). **2) CCS: a) Customer contact points** used (e.g. dealer or website). **b) Length of CCS** (amount of contact points used e.g. six contact points in the sequence). **c) Sequence** of customer contact points used (e.g. TV-commercial -> print-commercial -> website -> dealer). **3) Outputs of CCS** (e.g. emotional arousal, purchase, customer satisfaction).

### Literature Review & Research Gaps

Lemon and Verhoef (2016) stated that the customer journey needs to be analysed thoroughly from customer perspective to map the customer journey. Only a few studies have previously managed to do so. Despite these research shortcomings, Steinmann's (2011) research can be seen as state of the art for this dissertation and he concluded that findings for the automobile industry are extremely relevant for theory development. This provided both the inspiration - and the research gap validity - for this dissertation. Additionally, Van Rijnsoever et al. (2012) conducted a study in the Dutch automobile industry but only researched the first three contact points of a sequence but as Steinmann (2011) has shown, average customer contact sequences are typically much longer. These two cited studies are the only existing ones which concentrate on CCS. There are several other authors who have completed research in this field but they have not analysed customer contacts as sequences which clearly identifies the crucial need for further research. Nonetheless, their research findings remain relevant to the thematic scope. Hauser, Urban and Weinberg (1993) researched only the first contact point used while gathering information for an automobile purchase. Moreover, a study from DAT (2012) about the German automobile market analysed key contact points. Klein and Ford (2003), Ratchford, Talukdar, Myung-Soo (2007) and Kulkarni, Ratchford, Kannan (2012) studied the usage of online and offline customer contact points and showed an extensive usage of both during purchase. These studies support the necessity to analyse a much broader range of customer contact points which will cause an interesting variety of CCS. As stated within the research objectives, **influential factors** on CCS are one main focus. Generally, more than 40 different factors which influence the automobile purchase decision have thus far been researched (Unger 1998). Most important influential factors are personal attributes like *income* (e.g. Klein/Ford 2003; Kulkarni et al. 2012), *age* (van Rijnsoever et al. 2012) and *gender* (Ratchford et al. 2007). Other influential factors are *pre-knowledge* (Court 2009) and *routinized decisions* including *purchase frequency* (Sheth/Parvatiyar 1995), *involvement* (Zaichkowsky 1985), *subjective norm* (e.g. Balasubramanian et al. 2005), *effort of contact point usage* (Schröder/Zaharia 2006) and *product related factors* (Klein/Ford 2003). Within **CCS, customer contact points** used by customers have been previously researched. Steinman (2011) found the store, its sales force and other web pages as most important in the Consumer Electronics industry. Catalogues, sales force and other web pages were identified as the most essential for the Tourism industry. In the Dutch automobile industry Van Rijnsoever et al. (2012) revealed talking to friends and relatives as extremely vital and least frequent were commercials on radio/television and television programmes about cars. Hauser et al. (1993) identified the dealer, followed by press articles about cars. The DAT (2012) found out that the most relevant contact points in the German automobile industry are the dealer, websites, test drives and talking to friends and relatives. The **length of a CCS** has been less frequently researched. Steinman (2011) demonstrated an average of 6.22 contacts for the Consumer Electronics industry, and for the Tourism industry he identified an average of 9.63 contacts. DAT (2012) showed an average of 3.52 contact points used when purchasing a new automobile. Here, significant differences in search length are clearly obvious which leads to draw the conclusion that these findings should be justifiably challenged. The third fundamental focus within CCS, namely the **sequence** of customer contact points, has rarely been researched thus far. For the Consumer Electronics industry, most frequent combinations (SUB-

STRINGS) were advertising->advertising, advertising->store and store->sales force. For the Tourism industry, most frequent combinations were catalogue->sales force, sales force->catalogue and catalogue->travel documents. Beyond the study of Steinmann (2011), only a few limited findings exist. Klein and Ford (2003) found out that people had already used many different contact points before visiting the dealer and Verhoef et al. (2007) showed the most frequently-used contact point combination was an internet search with a dealer purchase. Additionally, the **outcome** of CCS is vital to understand the overall construct. Lemon and Verhoef (2016) stated that outcomes can be cognitive, emotional, behavioural, sensorial or social responses. Outcomes have mainly been studied in multichannel or service marketing literature. Important outcome variables are emotional arousal (Lemon/Verhoef 2016), cognitive evaluation (Lemon/Verhoef 2016), purchase, no purchase or postpone decision (e.g. Steinmann 2011), customer decision satisfaction (e.g. Fitzsimons 2000) and repurchase probably (Steinmann 2011). To **conclude**, findings of the literature review are not favouring a precise development of a theoretical framework because of an extensive amount of important variables which will be solved with a mixed methods approach.

### Research Method

The dissertation focuses on a mixed methods approach combining a qualitative pre-study and a quantitative main-study. **Qualitative pre-study:** The purpose of the qualitative pre-study is to understand CCS in total by analysing influential-, emotional -, cognitive factors and responses linked to the concept by asking recent car buyers in Germany about their car purchase. Thus, the study aims to gather insights on how a CCS framework is build. Without these theoretical fundamentals no standardized quantitative study is practicable. Methodology is based on abduction (Kelle 1994) by moving back and forth between theory and empirical research (Suddaby 2006). 20 qualitative face to face in-depth interviews are conducted with a semi structured questionnaire (~ 60 min.) The interview guide is created by findings from literature review and analysis of interview guides of similar studies (Harrison/Rouse 2014). Interviews are recorded, transcripts and memos are used to document the research process to ensure validity (Strübing 2014). Qualitative content analysis is conducted (Mayring 2000) and the coding manual is based on theoretical category building. Coding is undertaken by two researchers to ensure reliability (Strübing 2014). **Quantitative main-study:** Following the qualitative pre-study, a quantitative main-study is undertaken with the purpose to test the developed conceptual framework of CCS on a larger sample size. Existing research concentrates mainly on cross-sectional studies (Steinmann 2011; Verhoef et al. 2007). However, the researcher believes that a longitudinal field study reveals more interesting findings regarding the research objectives because participants are asked during their customer journey, after the usage of different contacts, at different points in time. Around 2200 participants in Germany were contacted from a research panel. 558 participants qualified for the study (car purchase within next six months). Three interview points are selected 1) start of study, 2) after three months, 3) after six months and the study is conducted via an online questionnaire. The questionnaire is based on the conceptual framework developed from literature review and the qualitative pre-study (see figure 1). Validated scales were used to operationalize the variables.

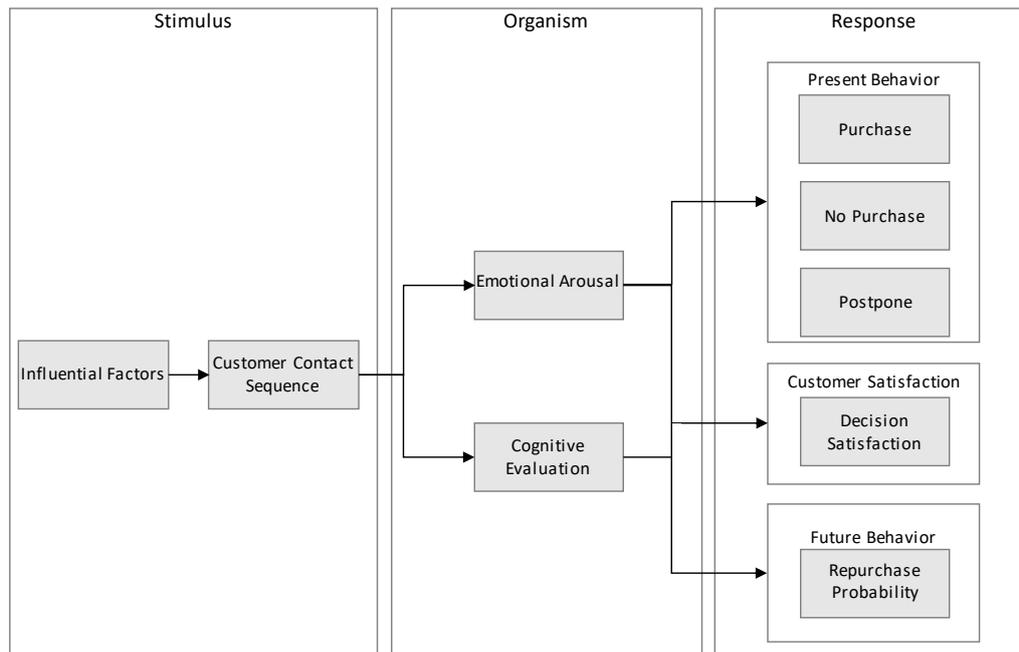


Figure 1: Conceptual Framework Customer Contact Sequences (CCS)

Source: own illustration

CCS are analysed as a sequence itself, as a dependent variable and as an independent variable (Abbott 1995). *Sequence itself:* Single contact points are analysed regarding their frequency, function, importance, reason of usage, effort of usage, its emotional arousal, cognitive evaluations and are compared to other contact points with the help of ANOVA. The sequence as a whole is analysed regarding their length, substrings, subsequences, transition rates and entropy with sequential analysis. However, the analysis has to overcome the problem that further calculations cannot be made with high numbers of categorical variables (CCS). Therefore, the amount of sequences must be lowered significantly otherwise sample size can be critical. Optimal matching with the Levenshtein-Algorithm is used to measure the distance between sequences and the “costs” to align two sequences. This method is commonly used in information theory, linguistics and computer science (Brüderl/Scherer 2006). The developed distance matrix is suitable for agglomerative cluster analysis to build groups of CCS which can be used for further calculations. *Dependent variable:* The influence of variables like involvement, subjective norm, purchase frequency, past experience with the brand/contact point/car purchase, personal attributes, product related factors and psychologic influence on CCS clusters is calculated with a combination of ANOVA and MANOVA. Furthermore, multicollinearity is checked for the different variables. *Independent variable:* Here, the output variables of CCS clusters are measured. Therewith, it is possible to identify the CCS clusters which produce the highest emotional arousal and cognitive evaluation. Moreover, it is analysed which CCS clusters favour purchase, postpone, no purchase or high/low decision satisfaction and repurchase probability.

### Major Results and Implications

This section focuses on findings of the qualitative pre-study and is forecasting implications on the current state of research because quantitative main-study findings are not available until 05/2018. **Results:** *Influential factors:* Five main influential factors can be identified which have a significant influence on CCS namely “product related” (breakdown, technically outdated) “purchase frequency” (end of leasing, purchase interval every three or seven years), “subjective norm” (purchase for friend/fam-

ily, influence of wife/husband), “manufacturers influence” (relationship with sales person, advertising), “psychological influence” (wanted a change, new job/promotion, self-reward). *Contact points and CCS*: CCS, before targeted information search starts, may not have significant patterns. However, during targeted information search, sequence pattern exist which shows that common used contact point combinations are likely. It is clearly observable that every contact point within targeted information search is used actively by customers. Interestingly, customers are also extremely attentive to passively used contact points like advertising during this phase. Furthermore, several contact points are existing which are constantly used even when no purchase is planned e.g. car test reports, trade shows or dealer. Learned purchase behaviour is observable when it comes to experienced car buyers (purchase routine). Contact points are used in the same CCS again when purchasing different cars even when buying a different brand.

Most important contact points by frequency of usage are the dealer (multiple contacts in a CCS) followed by talking to friends and relatives and manufacturer website. The minimum and maximum length of a CCS varies between 4 contact points and 10 contact points which shows that multiple contact point usage is present (mean: 6,75 contact points). The most frequent combinations of two contact points (SUBSEQUENCES) are dealer->test drive, manufacturer website-> online configurator, online configurator->dealer, test drive->dealer, car test report-> talking to friends and relatives, used car portal->dealer and talking to friends and relatives ->dealer. *Emotional arousal*: Emotions vary from the beginning to the end of the CCS. In the beginning interest or surprise are common which changes to joy and excitement which turns to joyful anticipation. Strong positive emotions can be proven and are more likely at contact points delivering a physical experience. Strong negative emotions occur when contact points do not perform as expected. Anger or scepticism can be proven at digital contact points and in contact with the dealer. *Cognitive Evaluation*: Most frequently demanded are general information, detailed information, special technical knowledge, product visualizations, product experience, positive and negative aspects and costs/financing options. Reasons why customers search for information are to educate themselves before visiting the dealer, to compare products, need of clear explanations/expert opinions, confirm/challenge own decision and gather neutral opinions. Expectations which customers have during information search are to get all questions answered sufficiently, an easy/flexible/fast process, professional/qualified sales staff, appreciation as a customer, premium experience, honesty and objectivity. *Response*: Clearly two response variables can be identified namely “purchase” or “no purchase”.

**Implications:** Findings will generate vital insights and knowledge for *theory* about CCS and are likely to affect the traditional models of purchase behaviour by adding new aspects. As a result, new theoretical models can be developed which will be better equipped to predict customer contact sequences in varying industries (Steinmann 2011). These findings can also be highly-beneficial for research streams like Integrated Marketing Communication (communication channel-mix) Customer Relationship Management (CRM channel-mix) and Multi-Channel Marketing (marketing channel-mix). Continuing with the contribution to theory other noteworthy contributions of this dissertation will be based on the research method by using longitudinal field data. This will produce more valid research findings which can then be analysed across a time base comparing different years to better evaluate changes in consumer behaviour (Steinmann 2011). Turning from the theoretical to the *practical implications* of this dissertation, management will discover the research findings to be of utmost relevance. Today, executives - and especially Marketing Managers - had understood that a customer-centric approach is essential for their company’s success (Reinartz et al. 2004). Therefore, one of the key practical contributions will be to demonstrate to managers the clear connection between a customer-centric approach

and a deeper knowledge about CCS. Greater insights about CCS will enable companies to better guide or influence customers in their buying process. This mind-set change for management can in the end create a whole new customer experience which can positively influence customer satisfaction and loyalty. Revealing the dependences between different contact points will help identify the “main purchase paths” of customers and as a result build a more optimal channel-mix wherein each channel is placed at the ideal stage in the customer’s journey. This will greatly benefit more efficient decision-making and will lead companies to a targeted communication and sales contact point selection without any wastage of resources which will ultimately reduce costs and, in turn, increase profits.

## References

- Abbott, A. (1995): Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas. In: Annual Review of Sociology (1995), No. 21, pp. 93-113.
- Balasubramanian, S.; Raghunathan, R.; Mahajan, V. (2005): Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. In: Journal of Interactive Marketing, 19. (2005), No. 2, pp. 12-30.
- Brüderl, J.; Scherer, S. (2006): Methode für Analysen von Sequenzdaten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (2006), No. 44, pp. 330-347. (in German)
- Court, D.; Elzinga, D.; Mulder, S.; Vetvik, O. J. (June 2009): The consumer decision journey. (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>). Accessed on 19.11.2017.
- DAT (April 2012): DAT Report Kfz-Betrieb. ([https://www.dat.de/fileadmin/user\\_upload/DAT-Report\\_2012\\_Kfz-Betrieb.pdf](https://www.dat.de/fileadmin/user_upload/DAT-Report_2012_Kfz-Betrieb.pdf)). Accessed on 19.11.2017. (in German)
- Fitzsimons G. J. (2000): Consumer Response to Stockouts. In: Journal of Consumer Research, 27. (2000), No. 2, pp. 249-266.
- Harrison, S. H.; Rouse E. D. (2014): Let's Dance! Elastic Coordination in Creative Group Work: A Qualitative Study of Modern Dancers. In: Academy of Management Journal, 57. (2014), No. 5, pp. 1256-1283.
- Hauser, J. R.; Urban, G. L.; Weinberg, B. D. (1993): How Consumers Allocate Their Time When Searching for Information. In: Journal of Marketing Research, 30. (1993), No. 4, pp. 452-466.
- Kelle, U., (1994): Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim : Deutscher Studien Verl. (in German)
- Klein, L. R.; Ford, G. T. (2003): Consumer search for information in the digital age: An empirical study of prepurchase search for automobiles. In: Journal of Interactive Marketing, 17. (2003), No. 3, pp. 29-49.
- Kulkarni, G.; Ratchford, B. T.; Kannan, P. K. (2012): The Impact of Online and Offline Information Sources on Automobile Choice Behavior. In: Journal of Interactive Marketing, 26. (2012), No. 3, pp. 167-175.

- Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. In: *Journal of Marketing*, 80. (2016), No. 6, pp. 69-96.
- Mayring, P. (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 7. Aufl., Weinheim : Deutscher Studien Verl. (in German)
- Nicholson, M.; Blakemore I. C.; Blakemore, M. (2002): 'One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12. (2002), No. 2, pp. 131-148.
- Ratchford, B. T.; Talukdar, D.; Myung-Soo, L. (2007): The Impact of the Internet on Consumers' Use of Information Sources for Automobiles: A Re-Inquiry. In: *Journal of Consumer Research*, 34. (2007), No. 1, pp. 111-119.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. In: *Journal of Marketing Research*, 41. (2004), No. 3, pp. 293-305.
- Schoenbachler, D. D.; Gordon, G. L. (2002): Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. In: *Journal of Consumer Marketing*, 19. (2002), No. 1, pp. 42-53.
- Schröder, H.; Zaharia, S. (2006): Kaufmotive und Nutzungsverhalten von Kunden in einem Mehrkanal-system des Einzelhandels. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (2006), No. 1, pp. 77-93.
- Sheth, J.; Parvatiyar, A. (1995): The Evolution of Relationship Marketing. In: *International Business Review* (1995), No. 4, pp. 397-418.
- Steinmann, S. (2011): *Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen im Multi Channel Marketing. Ausprägungen Determinanten und Wirkungen*. Wiesbaden : Gabler. (in German)
- Strübing, J. (2014): *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemolgischem Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils*. 3. Aufl., Wiesbaden : Springer (in German)
- Suddaby, R. (2006): From the editors: What grounded theory is not. In: *Academy of Management Journal*, 49. (2006), No. 4, pp. 633-642.
- Unger, M. (1998): *Die Automobil-Kaufentscheidung. Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung*. Frankfurt am Main [u. a.] : Lang. (in German)
- Van Rijnsoever, F. J.; Castaldi, C.; Dijst, M. J. (2012): In what sequence are information sources consulted by involved consumers? The case of automobile pre-purchase search. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19. (2012), No. 3, pp. 343-352.
- Verhoef, P. C.; Neslin, S. A.; Vroomen, B. (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. In: *International Journal of Research in Marketing*, 24. (2007), No. 2, pp. 129-148.
- Zaichkowsky, J. L. (1985): Measuring the Involvement Construct. In: *Journal of Consumer Research*, 12. (1985), No. 3, pp. 341-352.

<b>Candidate:</b>	<b>Ingo Husmann</b>
<b>Topic:</b>	The Impact of Organizational Identity on Resource Integration and Value Co-Creation in B2B Service Ecosystems
<b>Partner University:</b>	University of Gloucestershire
<b>Supervisor:</b>	Prof. Dr. Stuart Hanmer-Lloyd, University of Gloucestershire
<b>ISM-Supervisor:</b>	Prof. Dr. Mario Büsch
<b>Start:</b>	2013

## Introduction

In business-to-business (B2B) settings value co-creation typically takes place within a network of firms, including various suppliers. Companies across industries rely on different suppliers in service ecosystems to co-create value by integrating the resources of different suppliers (Aarikka-Stenroos/Jaakkola et al. 2012; Kohtamäki/Rajala 2016; Löbler 2013; Marcos-Cuevas et al. 2016; Pera et al. 2016).

The service ecosystems in which the resource integration of different firms takes place are often project networks, a business network of multiple firms that exists for the duration of one specific project (Ahola 2009; Artto/Kujala 2008; Artto/Wikström 2005). In fact, in many professional service industries like management consulting, marketing services, and IT, work is generally organized as projects (Ahola 2009).

However, service ecosystems in the form of projects have a high failure rate as Flyvbjerg and Budzier (2015: 22) note: “projects across industries and geographies struggle to meet the most basic targets”. A study of McKinsey and the University of Oxford showed that for instance half of all large IT projects, defined as projects with a budget over \$15 million are not successful (Flyvbjerg/Budzier 2015; McKinsey&Company 2012). “On average, large IT projects run 45 percent over budget and 7 percent over time, while delivering 56 percent less value than predicted” (McKinsey&Company 2012: 2).

Following Floricel, Bonneau, Aubry, and Sergi (2014) it is assumed that beside the project organization and the application of project management tools the “specific nature of social relations, structures and processes that occur in projects” (p. 1091) build an important reason for project failures as well as successes.

Specifically, the different organizational identities of the various supplier firms involved in a multi-vendor project shape the behavior of their employees (Huemer 2013; Kohtamäki et al. 2016; Weick et al. 2005) and may thus affect the collaboration between the partners positively as well as negatively. Such organizational identities represent self-referential concepts defined by the organizational members (Cornelissen et al. 2016; Gioia/Hamilton 2016), which reflect the answer to the question “Who are we, as an organization?” (Albert/Whetten 1985: 264).

From an institutional theory perspective (Besharov/Brickson 2016; North 1990; Phillips et al. 2016), organizational identities thus represent institutions, since they consist of a set of norms, values and taken for granted assumptions that govern the interpersonal relations of the members of an organization. However, in the context of a multi-vendor project, the organizational identities of the companies involved are not the only institutional settings that shape the behaviors of the actors. In addition, also the specifications of the customer and the resulting contractual design and structure of the project rule actors’ behaviors. Accordingly, the multitude of the client and supplier firms that are engaged in

a multi-vendor project, build a service ecosystem of actors that are connected by an institutional arrangement consisting of multiple and interrelated institutions (Vargo/Lusch 2016: 10f.). As such institutional arrangements typically are characterized by at least partial misalignments within and across institutions tensions and conflicts may occur (Koskela-Huotari/Vargo 2016) leading actors to not or only partially reach their desired goals.

Beyond this backdrop, the purpose of the study is hence to conceptualize and to empirically investigate organizational identities as institutional context for resource integration and value co-creation in service ecosystems and to examine the implications for research and practice.

### **Research approach**

To address the research purpose, an in-depth case study applying interpretive phenomenology was conducted. The experiential nature of the interplay of resource integration and organizational identity in a B2B service ecosystem draws the attention to the actor's view in order to make behavior understandable (Helkkula et al. 2012). This calls for a phenomenological lens that focuses on the lived experience of different actor groups (Gill 2014; Starks/Trinidad 2007). Phenomenology emphasizes on the world as lived by a person, not a world regarded as something separate from the it (Lavery 2003). Consequently, "[p]henomenological inquiry seeks to explore and examine experiences" (Gill 2014: 118) and attempts to describe these experiences from the view of the ones who have experienced it (Finlay 2009; Gill 2014). Interpretive phenomenology thus "concerns individual's interpretations of themselves and their own subjective or intersubjective (cultural) reality, and the meaning they assign to this" (Alvesson/Sköldberg 2009: 175). As a result, for interpretive phenomenology understanding is produced in participation, conversation and dialogue. Consequently, a qualitative case study research design is used as it provides intensive and holistic descriptions (Merriam 1998).

Following the hermeneutic circle of interpretive phenomenology (Conroy 2003; Horrigan-Kelly et al. 2016), this study uses four methods of data collection; (1) participant observation over a period of two years, (2) 23 informants in-depth interviews of actors from four different vendors, (3) four member check group interviews inside the case, and (4) six expert focus groups outside the case.

Following the interpretive phenomenology approach of Benner (Benner 1985, 1994, 2000; Crist/Tanner 2003; Gill 2014) thematic analysis was used to analyze the data.

### **Findings**

As a first empirical finding, varying organizational identities for all supplier firms consisting of different normative as well as cognitive institutional elements could be identified.

As a second finding, different resource integration modes (RIMs) were identified. In the course of the project, the client changed the mode of how the suppliers should work together and hence integrate their and the client's resources three times. While the first change was based on the client's hope for improving the speed of innovation to produce a releasable solution, the second change stemmed from the client's wish for improving the efficiency of the rollout and the quality of the solution. The last change finally resulted from directives of the client's legal group department. Overall, all respective changes were made through work instructions that are regulative institutional elements given by the customer firm during the project execution.

The third group of findings relates to the perception and evaluation of the different RIMs by the various actor groups. This evaluation is based on two dimensions; first, the degree of institutional (mis)alignment between the organizational identity and the respective RIM, and second on the feedback this institutional (mis)alignment gives to the respective organizational identity. This feedback may result (1) in a reinforcement of the organizational identity in the case of a full institutional alignment, (2) a stretch of the organizational identity if there is a partial institutional misalignment between the institutional elements of the RIM and the organizational identity, or (3) a threat to the organizational identity in case of a high institutional misalignment between the institutional elements of the RIM and the organizational identity.

Last, a fourth group of findings relates to the experience of the RIM progression by the various actor groups and their resulting behavioral responses

### **Theoretical implications**

The organizational identities of the supplier firms mainly comprise normative and cognitive institutional elements. Together with the regulative elements of the RIMs, which are set by the client, they build the institutional arrangement that governs the resource integration activities within a multi-vendor project. The various organizational identities thus (at least partially) (1) shape the resource integrating behavior of the members of an organization as an organizational identity enactment, (2) determine the evaluation of the resource integration experience and thus (3) the resulting value in use. The performed organizational identity enactment as well as the evaluation of the resource integration experience and the resulting value in use as perceived by an actor group is dependent on the extent of the (mis)alignment of the institutional arrangement. Moreover, the extent of the (mis)alignment provides a feedback on the organizational identity in terms of a reinforcement (alignment), a stretch or a threat (misalignment). An experienced threat may lead to mobilization efforts to change RIMs that are perceived as unfavorable.

Overall, by applying the concept of organizational identity, this study thus shows how the institutional context shapes resource integration and value cocreation of a B2B service ecosystem encompassing multiple suppliers. The resulting organizational identity enactment as well as the evaluation of the resource integration experience are dependent on the institutional alignment of these normative-cognitive elements on the one hand and the regulative institutional elements on the other.

Changes of the regulative elements of the RIMs thus also change the extent of the institutional alignment of the overall institutional arrangement. As a consequence, the degree of organizational identity enactment may significantly change as well as the value in use that is perceived by the different actors. Moreover, the study's findings also show that organizational identity and the respective normative-cognitive institutions are relatively stable over time in relation to changing regulative institutional elements. Actors who experience an institutional misalignment as an organizational identity threat will try to mobilize organizational response in order to change unfavorable RIMs. If the mobilization effort is either insufficient or unsuccessful, actors will tend to accept low or even negative value. Consequently, an at least partial misalignment of institutional arrangement is not unusual within multi-vendor projects and does not necessarily lead to a destabilization of the specific service ecosystem. However, misaligned institutional arrangements may lead to low value in use over a long period of time if the alignment is not managed properly.

## **Managerial implications**

The institutional arrangement that governs the behavior of the various supplier organizations of a B2B service ecosystem encompasses regulative, normative and cognitive elements. By altering (parts of) the regulative elements of the institutional arrangement (i.e. the RIMs), clients typically want to steer their suppliers' the behavior in a way that they are better able to achieve their goals. However, through these changes the customers typically also reduce the extent to which the institutional arrangement is aligned. This is the case as the organizational identities of the supplier firms that basically consist of normative and cognitive institutional elements have a certain stability. They thus typically do not adjust (completely) to the changed regulative regime although the respective actor groups may experience low or even negative value in use.

As a consequence, practitioners who are in charge of managing resource integration processes of multi-organizational B2B service ecosystems should monitor the alignment of their institutional arrangements continuously, from their set-up throughout their runtime. This includes issues like what RIMs are suitable or problematic for whom and why, and what are the trade-offs of different RIMs. Moreover, changes of RIMs have to be managed deliberately to optimize value-in-use realization. All actor groups should be integrated in the management processes of RIMs and the status of the RIM should be monitored and discussed mutually. Moreover, as low or even negative value-in-use realization is to be expected for at least some of the suppliers, it seems also necessary to balance the value-in-use realization of the various actor groups in order to stabilize the service ecosystem. The management of a B2B service ecosystem should thus continuously balance the strategic intent and the institutional alignment in order to optimize the value in use for the participating firms.

For supplier firms that are involved in such multi-organizational service ecosystems it is necessary to regularly reflect on how varying RIMs relate to their organizational identity. The firms then need to strategically manage the degree to which they adjust their organizational identity to the RIMs. If they adapt their behavior too much to the regulative institutional elements, they may endanger their core competences and thus run the risk of losing their competitive advantage in the long run. If they resist to adapt, they might jeopardize the success of the project and run the risk of being disregarded by the client in future orders.

## **Limitations and further research**

The findings of this study demonstrate the importance of the institutional context for managing resource integration in multi-organizational B2B service ecosystems like multi-vendor projects and thus open up new perspectives and avenues for future research in this field. First, this study only focuses on the supplier side. Further research thus should also investigate clients' behaviors and how they experience changes of RIMs and the resulting value in use. Second, this study mainly emphasized the impact of organizational identity on project networks. However, there exist further concepts that are important for the governance and evaluation of resource integration processes on the organization level like organizational competences, efficiency, and power (Salonen/Jaakkola 2015). Third, there is a rich literature on practices (Nicolini 2012; Schatzki et al. 2001) that has already been linked to resource integration (Echeverri/Skålén 2011; Korkman et al. 2010; Skålén/Edvardsson 2015). Future studies thus should aim at identifying and describing the practices that are affected by changes of RIMs in a B2B service ecosystem and the ways such practices change as well or keep stable. This could further deepen the understanding of the relations between resource integration and organizational identity. Fourth, supplier firms are typically involved in several projects at the same time. It would thus be interesting

to investigate how such a simultaneous participation in multiple projects affects the organizational identity of a supplier firm as well as its business performance. Fifth, the application of interpretive phenomenology in conjunction with a qualitative case study approach demonstrates the potential of phenomenology within organizational behavior research and especially for the purposes of investigating experiences and beliefs. The combined use of in-depth interviews, participant observation, member checks and expert focus groups within a hermeneutic circle offers valuable insights as it allows the cocreation of meaning together with the actors under study, which is a key feature of interpretive phenomenology. Hence, the methodology that was applied within this study opens up new methodological avenues for future research on institutional contexts in service ecosystems in general. Finally, future research could use a mixed methodological approach including quantitative studies to further investigate the impact of organizational identity in multi-vendor projects.

## References

- Aarikka-Stenroos, L.; Jaakkola, E. (2012): Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. In: *Industrial Marketing Management*, 41. (2012), No. 1, pp. 15-26.
- Ahola, T. (2009): Efficiency in project networks: the role of inter-organizational relationships in project implementation. (Doctor of Science in Technology Doctoral thesis), Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Albert, S.; Whetten, D. A. (1985): Organizational identity. In: *Research in organizational behavior*, 7. (1985), pp. 263-295.
- Alvesson, M.; Skoldberg, K. (2009): *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed., London : Sage Publications.
- Artto, K. A.; Kujala, J. (2008): Project business as a research field. In: *International Journal of Managing Projects in Business*, 1. (2008), No. 4, pp. 469-497.
- Artto, K. A.; Wikström, K. (2005): What is project business? In: *International Journal of Project Management*, 23. (2005), No. 5, pp. 343-353.
- Benner, P. (1985): Quality of Life: A phenomenological perspective on explanation, prediction, and understanding in nursing science. *Advances in Nursing Science*, 8. (1985), No. 1, pp. 1-14.
- Benner, P. (1994): *Interpretive phenomenology: Embodiment, caring, and ethics in health and illness*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Benner, P. (2000): The tradition and skill of interpretive phenomenology in studying health, illness, and caring practices. In: Benner, P. (ed.): *Interpretive Phenomenology. Embodiment, Caring, and Ethics in Health and Illness*. Thousand Oaks: SAGE Publications, pp. 99-127.
- Besharov, M. L.; Brickson, S. L. (2016): Organizational Identity and Institutional Forces: Toward an Integrative Framework. In: Pratt, M. G.; Schultz, M.; Ashforth, B. E.; Ravasi, D. (eds.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford : Oxford University Press, pp. 396-416.

- Cornelissen, J. P.; Haslam, A. S.; Werner, M. D. (2016): Bridging and integrating theories on organizational identity. In: Pratt, M. G.; Schultz, M.; Ashforth, B. E.; Ravasi, D. (eds.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford : Oxford University Press, pp. 200-218.
- Crist, J. D.; Tanner, C. A. (2003): Interpretation/analysis methods in hermeneutic interpretive phenomenology. In: *Nursing research*, 52. (2003), No. 3, pp. 202-205.
- Echeverri, P.; Skålén, P. (2011): Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. In: *Marketing Theory*, 11. (2011), No. 3, pp. 351-373.
- Finlay, L. (2009): Debating Phenomenological Research Methods. In: *Phenomenology & Practice*, 3. (2009), No. 1, pp. 6-25.
- Florice, S.; Bonneau, C.; Aubry, M.; Sergi, V. (2014): Extending project management research: Insights from social theories. In: *International Journal of Project Management*, 32. (2014), No. 7, pp. 1091-1107.
- Flyvbjerg, B.; Budzier, A. (2015): Why do projects fail? In: *Project* (2015), No. 283, p. 22.
- Gill, M. J. (2014): The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. In: *Organizational Research Methods*, 17. (2014), No. 2, pp. 118-137.
- Gioia, D. A.; Hamilton, A. L. (2016): Great debates in organizational identity study. In: Pratt, M. G.; Schultz, M.; Ashforth, B. E.; Ravasi, D. (eds.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford : Oxford University Press, pp. 21-38.
- Helkkula, A.; Kelleher, C.; Pihlström, M. (2012): Practices and experiences: challenges and opportunities for value research. In: *Journal of Service Management*, 23. (2012), No. 4, pp. 554-570.
- Huemer, L. (2013): When in Rome, be(come) a Roman? An actor focus on identities in networks. In: *Industrial Marketing Management*, 42. (2013), No. 7, pp. 1112-1120.
- Kohtamäki, M.; Rajala, R. (2016): Theory and practice of value co-creation in B2B systems. In: *Industrial Marketing Management*, 56. (2016), July, pp. 4-13.
- Kohtamäki, M.; Thorgren, S.; Wincent, J. (2016): Organizational identity and behaviors in strategic networks. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31. (2016), No. 1, pp. 36-46.
- Korkman, O.; Storbacka, K.; Harald, B. (2010): Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. In: *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18. (2010), No. 4, pp. 236-247.
- Koskela-Huotari, K.; Vargo, S. L. (2016): Institutions as resource context. In: *Journal of Service Theory and Practice*, 26. (2016), No. 2, pp. 163-178.
- Laverty, S. M. (2003): Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. In: *International Journal of Qualitative Methods*, 2. (2003), No. 3, pp. 21-35.
- Löbler, H. (2013): Service-dominant networks: An evolution from the service-dominant logic perspective. In: *Journal of Service Management*, 24. (2013), No. 4, pp. 420-434.

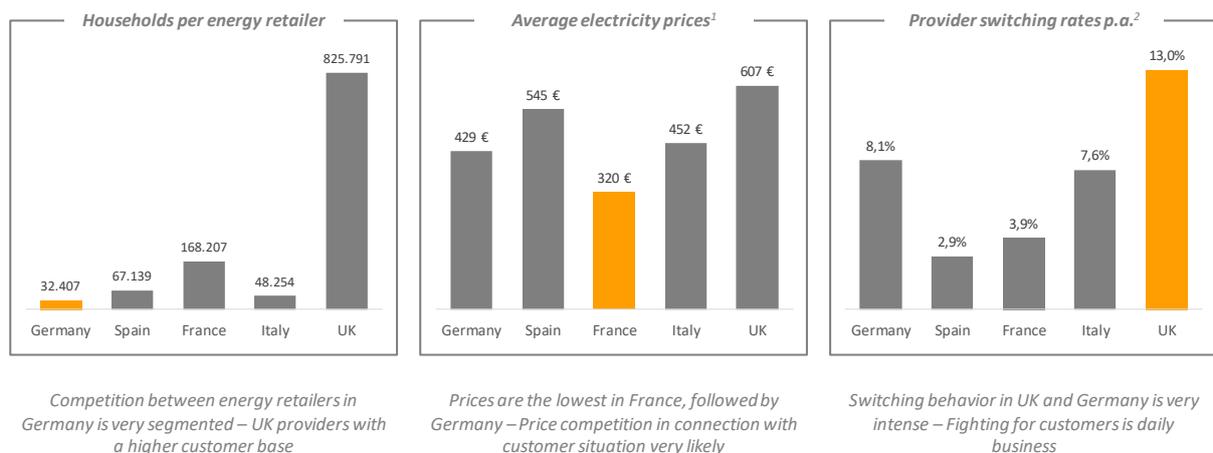
- Marcos-Cuevas, J.; Nätti, S.; Palo, T.; Baumann, J. (2016): Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. In: *Industrial Marketing Management*, 56. (2016), July, pp. 97-107.
- McKinsey&Company (2012): Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. ([http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/delivering\\_large-scale\\_it\\_projects\\_on\\_time\\_on\\_budget\\_and\\_on\\_value](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/delivering_large-scale_it_projects_on_time_on_budget_and_on_value)). Accessed on 11.01.2018.
- Merriam, S. B. (1998): *Qualitative research and case study applications in education*. Revised and expanded from *Case Study Research in Education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Nicolini, D. (2012): *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- North, D. C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Pera, R.; Occhiocupo, N.; Clarke, J. (2016): Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. In: *Journal of Business Research*, 69. (2016), No. 10, pp. 4033-4041.
- Phillips, N.; Tracey, P.; Kraatz, M. (2016): Organizational Identity in Institutional Theory: Taking Stock and Moving Forward. In: Pratt, M. G.; Schultz, M.; Ashforth, B. E.; Ravasi, D. (eds.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford : Oxford University Press, pp. 353-373.
- Pratt, M. G.; Schultz, M.; Ashforth, B. E.; Ravasi, D. (eds.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford : Oxford University Press.
- Salonen, A.; Jaakkola, E. (2015): Firm boundary decisions in solution business: Examining internal vs. external resource integration. In: *Industrial Marketing Management*, 51. (2015), November, pp. 171-183.
- Schatzki, T. R.; Knorr-Cetina, K. D.; Savigny, E. v. (2001): *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Skålén, P.; Edvardsson, B. (2015): Transforming from the goods to the service-dominant logic. In: *Marketing Theory*, 16. (2016), No. 1, pp. 101-121.
- Starks, H.; Trinidad, S. B. (2007): Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. In: *Qualitative Health Research*, 17. (2007), No. 10, pp. 1372-1380.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44. (2016), No. 1, pp. 5-23.
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: *Organization Science*, 16. (2005), No. 4, pp. 409-421.

<b>Candidate:</b>	<b>Sascha Mull</b>
<b>Topic:</b>	Impacts of digitalization on the energy market: Service differentiation within the transforming energy and utility sector
<b>Partner University:</b>	Strathclyde Business School
<b>Supervisor:</b>	Prof. Dr. Karen Turner
<b>ISM-Supervisor:</b>	Prof. Dr. Kai Rommel
<b>Start:</b>	October 2015

### Review of problem statement and research gap

The research is based on consumers, services and products in the German energy retail market. The energy industry in Germany is a very competitive market with a high number of energy providers offering products and services at very low price level (compared to other European countries) which leads – amongst others – to high switching rates of customers. These indicators of a very competitive market environment can be seen in Figure 1, which shows the German energy sector in comparison to other European countries.

## The energy sector especially in Germany and the UK shows strong indicators for intense competition



1: Values without tax and levies, 3.000 kWh consumption p.a.;

2: Annual rate of customers in the market who switched their electricity provider in reference to the total customers in that market

**Figure 1:** European energy and utility market statistics

**Source:** own illustration based on Eurostat, VaasaETT Utility Customer Switching Research Project

Amongst experts and academics the market holds nearly all characteristics of markets that deal with commodity goods. It is argued that electricity as a good should be “de-commoditized” by adding more value for consumers. Researchers believe that service differentiation or as they call it, “servitization”, offers a possibility for de-commoditizing and adding value. Furthermore, they believe that digitization offers a good option for adding value as it increases quality and efficiency of services and dramatically reduces transaction costs for collecting information, communication and controlling activities. From these aspects, the research question for the PhD was framed as:

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

The argumentation leading to that research question can be seen in Figure 2, which combines the mentioned concepts and shows their relation and interdependence.

The goal of the research is to take a deeper look at the values digitization offers as part of a product or service. This relationship has not been investigated yet within the relevant literature, as the understanding of digitization in today's dimension has not been at the core of any qualitative research.

Building the research framework | Research question and definition of core concepts

## The research question covers three important areas: Digitization, Servitization and Customer Values

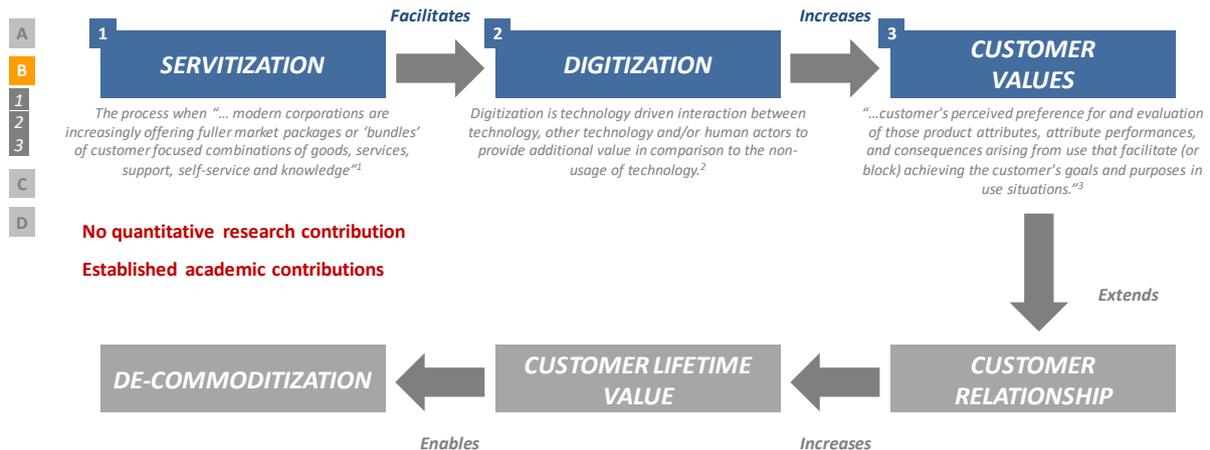


Figure 2: Relationship hypothesis for the research question

Source: own illustration based on 1: Vandermerwe/Rada 1988: 314; 2: Own definition based on Hsu/Spohrer 2009: 282; 3: Parasuraman 1997: 154

Based on this research gap the objectives for the dissertation are framed as followed:

**First objective:** Identification of a structural approach to integrate the concept of digitization into b2c offerings within the energy sector

**Second objective:** Measurement, if the integration of digitized offerings raises the utilities (via willingness to pay, WTP) of customers in the energy sector.

**Third objective:** Development of a general model to integrate digitization into the product and service offerings in the energy sector.

### Update on the Research methodology and underlying frameworks

Based on the research objectives a Discrete Choice Experiment (DCE) as the main methodology for preference measurement is chosen. As seen in Figure 3 there are several approaches to measure preferences, each with individual advantages. As the main objective of the dissertation is to identify the value of digitized services, a decomposing method offers the best approach to test different attributes of a product-service-bundle, as this is a common offer in the energy sector. The method reveals covered preferences of customers based on economic models and socio-economic determinants. It is a survey-based approach that offers the possibility to investigate preferences, choice probabilities and WTP values for attributes of a product. The method assumes that the customer choices are discrete events. This means that customers either chose one product or they do not.

## Preference measurement methods offer a structured approach to identify how customers value digitized services

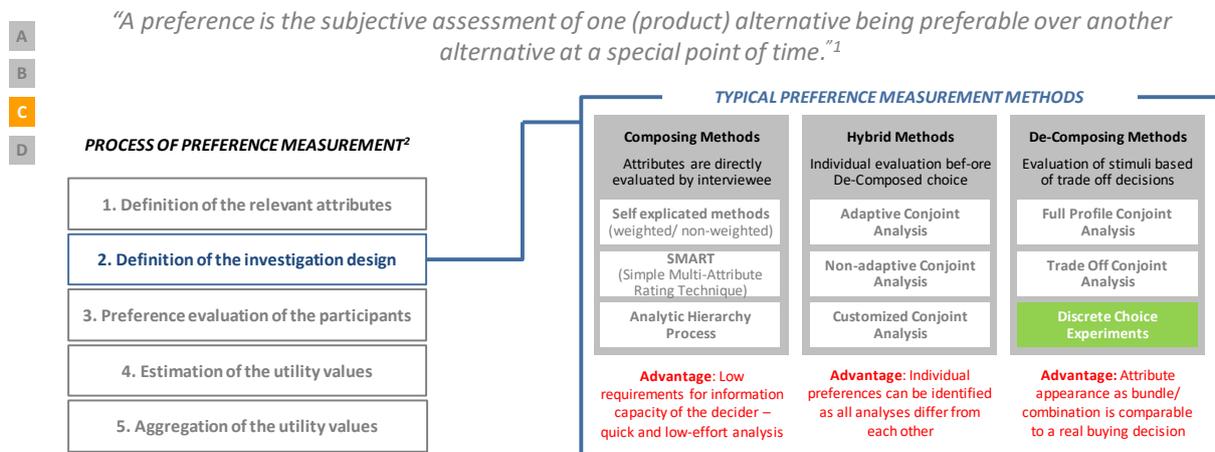


Figure 3: Preference measurement methods

Source: own illustration based on 1: Steiner 2007: 11; 2: Steiner 2007: 40

The research approach is based on Lancaster's Consumption Theory and McFadden's random utility theory. Lancaster's Consumption theory neglects that goods are direct objects of utility and that rather the properties or characteristics are the source of utility. Applying Lancaster's theory and assuming the investigated attributes have two or more different levels, which vary between good alternatives, the choices of the customers can be investigated as utility maximizing. The random utility theory that gives the frame for the conditional logit model (RUT) builds on the assumption that customers will always choose the offer that gives him the highest utility.

### Research output and further plans

With reference to the first research objective a book chapter in cooperation with the ISM has been drafted and is now in the review process. It is intended to publish the book including the contribution around June 2018. Within the contribution the focus was on attribution models in the energy sector. The usage of customer journey attribution models enables companies to identify and to evaluate all touchpoints with their impact on the customer decision process. Furthermore, attribution models offer a good approach to estimate conversion behavior and efficiently allocate sales budget. Within the article the theoretical foundations of customer value, customer journey and the customer life cycle are highlighted and connected to attribution modeling. Based on a real-life example of an energy retailer's one year's conversions the practical application of attribution modelling is presented, analyzed and calculated."

The topic and the argumentation has been of relevance for my research, as it elaborates on the aspects of relationship management, the customer journey, the customer life cycle as well as customer values and offers an application of digitization with b2c offerings within the energy sector.

It shows that the mentioned theories are connected and brings in an approach for measuring the value creation by digital interaction channels based on the so called "Customer Lifetime Value" (CLV) approach.

The consideration within my research is also customer-centric. It hypothesizes that digitizing a commodity good increases consumer utility, which leads to a higher CLV. Furthermore, the product-service-model, which will be the foundation of the DCE, lists service, support and self-service as parts of a servitization approach for utility companies. These parts need to be covered by different interaction channels and as attribution modelling offers value generation for each of those channels, the approach presented in the article offers an approach for detailing the choice attributes which will be part of my research methodology.

As the book contribution has a more practical focus, in early 2018 the topic of the chapter will be extended further within a scientific paper on the theories and academic foundations of attribution models and modeling.

Afterwards, the plan is to work and finish a paper on the core of my research, the execution of the DCE in the context of digitized products and services in the energy sector, within the first half of 2018. The current working title for the contribution is *“Preferences for digitized energy retail services: implications for servitization strategies from a discrete choice experiment”*. The goal is to use the insights from the DCE for a third contribution in late 2018 or early 2019 for approaching the third research objective to develop a general model for integrating digitized services into homogenous and commoditized products and services.

## References

- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H.; Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 51. (1987), No. 2, pp. 11-27.
- Grahl, I.; Velamuri, V. K. (2014): Servitization Logics for Utilities: A Systematic Approach to Develop B2C-Offerings. Dublin, XXV ISPIM Conference - Innovation for Sustainable Economy & Society.
- Homburg, C.; Staritz, M.; Bingemer, S. (2010): Commodity-Differenzierung – Ein branchenübergreifender Ansatz. In: Enke, M.; Geigenmüller, A. (eds.): Commodity Marketing. Grundlagen, Besonderheiten, Erfahrungen. Wiesbaden : Gabler, pp. 28-42.
- Hsu, C.; Spohrer, J. C. (2009): Improving service quality and productivity: exploring the digital connections scaling model. In: International Journal of Services Technology and Management, 11. (2009), No. 3, pp. 272-292.
- Lancaster, K. J. (1966): A New Approach to Consumer Theory. In: The Journal of Political Economy, 74. (1966), No. 2, pp. 132-157.
- Lohse, L.; Künzel, M. (2011): Customer Relationship Management im Energiemarkt - CRM in Commodity Industrien am Beispiel eines Energiedienstleisters. In: Enke, M.; Geigenmüller, A. (eds.): Commodity Marketing. Wiesbaden : Gabler, pp. 381-401.
- Manski, C. F. (1977): The structure of random utility models. In: Theory and Decision, 8. (1977), No. 3, pp. 229-254.
- Matthyssens, P.; Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. In: Industrial Marketing Management, 37.(2008), No. 3, pp. 316-328.

- McFadden, D. (1974): Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. In: Zarembka, P. (ed.): *Frontiers in econometrics*. New York : Academic Press, pp. 105-142.
- Parasuraman, A. (1997): Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25. (1997), No. 2, pp. 154-161.
- Revelt, D.; Train, K. (1998): Mixed Logit with Repeated Choices: Households' Choices of Appliance Efficiency Level. In: *The Review of Economics and Statistics*, 80. (1998), No. 4, pp. 647-657.
- Rosen, S. (1974): Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. In: *Journal of Political Economy*, 82. (1974), No. 1, pp. 34-55.
- Rouhi, K. (2012): *Dualer Kundenwert und Kundenwertsteuerung auf Massenmärkten*. Wiesbaden : Gabler.
- Steiner, M. (2007): *Nachfrageorientierte Präferenzmessung*. Jena : Deutscher Universitäts-Verlag.
- Storbacka, K.; Strandvik, T.; Grönroos, C. (1994): Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. In: *International Journal of Service Industry Management*, 5. (1994), No. 5, pp. 21-38.
- Vandermerwe, S.; Rada, J. (1988): Servitization of business: Adding value by adding services. In: *European Management Journal*, 6. (1988), No. 4, pp. 314-324.
- Venkatesan, R.; Kumar, V. (2004): A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. In: *Journal of Marketing*, 68. (2004), No. 4, pp. 106-125.

<b>Candidate:</b>	<b>Julia Pergande</b>
<b>Topic:</b>	An Extended Multi-Contingency Model for Strategic Out-Sourcing in German Banks
<b>Partner University:</b>	University of Gloucestershire
<b>Supervisor:</b>	Dr. Bob Ryan
<b>ISM-Supervisor:</b>	Prof. Dr. Ralf A. Brickau
<b>Start:</b>	June 2012

### Aim

The aim of this research is to explain what drives decision-making of German bank managers on credit services sourcing and to identify what credit services sourcing operating models German banks use. Credit services sourcing is a form of foreign procurement of credit services that have previously been produced by using firm-internal resources (Dittrich/Braun 2004).

### Contextualization

Credit services sourcing encompasses overlapping intermediate organisational forms such as captive sourcing, cooperative sourcing and outsourcing. Captive sourcing is an out-sourcing form, where associated legal entities perform a service for one or more entities within a corporate group. Cooperative sourcing is based on a multilateral agreement between partners to out-source core activities of their business cooperatively to either share risk or leverage synergies. In contrast to outsourcing relationships, cooperative sourcing relies on benefits being allocated by negotiation rather than by market transaction (Beimborn 2008). Outsourcing involves the delivery of credit services by external providers which operate outside of the corporate group or network of the firm that receives the service. In this thesis, the aforementioned overlapping intermediate organisational forms of credit services sourcing are represented by the term out-sourcing that uses a hyphen to differentiate its meaning from the term outsourcing (external service delivery by providers operating outside of organisational boundaries of the recipient).

Adopting a transaction cost economics perspective, credit services sourcing is particularly appropriate for credit processing services due to a high degree of asset specificity, added uncertainty and high frequency (Williamson 2008). Processing services are highly asset specific as until now they cannot be bundled easily due to a lack of standardisation, although they may show potential for standardisation. Such services generate high uncertainty because the provider market for credit processing services is immature (Beimborn 2008). Finally, they are characterised by high frequency, as their rate of transaction recurrence is the highest within the credit service chain.

From an industry perspective, the out-sourcing of processing services leads to process standardisation due to value adding synergies. Process standardisation promotes structural efficiency that enhances market dynamics, as risks from switching cooperative relations decrease. Notwithstanding these structural benefits, academic research suggests that although bank managers believe sourcing is a powerful driver for value creation, the level of in-house produced credit services remains reasonably high (Beimborn/König 2005). This conclusion can be underpinned when comparing the studies of Wahrenburg et al. (2005); Wahrenburg, Wagner, Beimborn, Franke and Gellrich (2013) and Gewalt, Wüllenweber, and Weitzel (2006). In their survey of Germany's top 519 banks, Wahrenburg et al. (2013) show that 9 out of 10 banks intend to outsource their credit business functions. However, as Gewalt et al. (2006)

demonstrate the number of banks that have actually outsourced business functions is very low. In comparison to the field of securities and payment transaction services, where outsourcing back-office services to specialised providers is a widely used business practice, credit services sourcing stagnates since 2005, although numerous credit service providers have been established in Germany since then (Jung/Pieske 2012). Currently, there is an absence of literature that is concerned with the analysis of the reasons why bank managers intended to outsource business functions but have not done so. This research seeks to begin addressing this lack by answering the following research questions:

RQ1: How can theories available explaining out-sourcing be integrated into a model that best describes captive credit services sourcing decisions of German banks?

RQ2: To which extent do other than economic theories influence captive credit services sourcing decisions of German banks?

RQ3: How can operating models in captive credit services sourcing and credit services outsourcing influence corporate success of German banks?

RQ4: Why and in which managerial areas can German banks create value when applying the extended multi-contingency model?

### **Methodology and Methods**

This research follows a post-positivist philosophy which combines an idealist epistemology with an objective ontology. Post-positivism requires the researcher to test hypotheses based on a-priori theorization, and to engage in scientific discourse (Ryan 2006). Through the practice of discourse, the researcher achieves an advanced approximation of reality as discourse generates assumptions based on the interpretation of experience that constructs how managers think about and respond to contingencies framing their credit services business.

The multi-contingency theory model developed for hypotheses testing extends structural contingency theory, since new levels of contingencies have moved organisational boundaries beyond hierarchy to markets. In addition to organisation structure, contracts complement the management of firm boundaries. The choice of appropriate contracts is contingent upon causally related situation inputs, such as a firm's environment, strategy, size and ownership, management style, and climate. The interdependency between contingencies assumes a strategic equilibrium of the organisation structure and contracts with the contingencies to create a favourable effect on performance (Donaldson 2017). The state of the strategic equilibrium is termed fit in contingency theory. The body of knowledge on contracts in contingency theory is embryonic (Burton et al. 2017). Therefore, contracts are integrated into structural contingency theory by discussing how the underlying assumptions of the TCE, residual rights theory and social capital theory relate contracts to contingency theory.

Based on philosophical considerations, this research employs a qualitative research strategy to generate an in-depth understanding of the complexity of interrelations between contingency variables and contract choices (Salkind 2010). The qualitative research strategy applies a multi-method case study design using twelve interviews, as well as naturally-occurred data for triangulation (Trochim/Donnelly 2006). The research sample is determined by convenience sampling, whereby interview participants are recruited from the professional network of the researcher, and from the network of referred contacts of the researcher. The data analysis employs a staged qualitative content analysis approach, whereby data is in a first stage coded into deductively developed categories which are based on the

theory model, while in a second inductive content analysis stage the theoretical model is complemented based on theming the data to generate supplementary categories (Schreier 2014). To increase the validity, reproducibility and reliability of the qualitative content analysis, the coding is performed based on a comprehensive coding manual (Krippendorff 2004). The outcomes from the qualitative content analysis are aggregated in summaries of findings per case which relate case-based findings to the hypotheses of the theoretical model. In a further step, the outcomes from the qualitative content analysis are compared to the results of a quantitative content analysis which is generated by quantifying data from the qualitative content analysis. Based on assumptions with coincidences of the qualitative and quantitative analysis the a-priory developed multi-contingency theory model is revised and extended.

The result of the revised theory model is an extended multi-contingency model for the diagnosis and design of strategic out-sourcing relationships based contracts. Managers in the credit services business of German banks may capture value out of the extended multi-contingency model, when using it as a self-assessment tool to evaluate, if internalisation, internal market coordination, or external market coordination lead to high performance and thus to corporate success. When the model is used to optimise the current service delivery, it can be used to compare current and proposed contract configurations. The model recommends possible amendments of contract configurations.

## References

- Beimborn, D. (2008): Cooperative sourcing: simulation studies and empirical data on out-sourcing coalitions in the banking industry. Wiesbaden : Gabler.
- Beimborn, D.; König, W. (2005): Sourcing-Trends im KMU-Kreditgeschäft der deutschen Banken. In: Kaib, B. (ed.): Outsourcing in Banken. Wiesbaden : Gabler, pp. 185-209.
- Burton, R. M.; Obel, B.; Håkonsson, D. D. (2017): Contingency Theory, Dynamic Fit, and Contracts. In: Qiu, J.; Luo, B. N.; Jackson, C.; Sanders, K. (eds.): Advancing Organizational Theory in a Complex World. New York : Routledge, pp. 1-15.
- Dittrich, J.; Braun, M. (2004): Business Process Outsourcing: Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen. Stuttgart : Schäffer-Poeschel.
- Donaldson, L. (2017): Conclusion. In: Qiu, J.; Luo, B. N.; Jackson, C.; Sanders, K. (eds.): Advancing Organizational Theory in a Complex World. New York : Routledge, pp. 132-143.
- Gewald, H.; Wüllenweber, K.; Weitzel, T. (2006): The Influence of Perceived Risks on Banking Managers' Intention to Outsource Business Processes - A Study of the German Banking and Finance Industry. In: Journal of Electronic Commerce Research, 7. (2006), No. 2, pp. 78-96.
- Jung, S.; Pieske, G. (2012): Gastbeitrag: Die Zukunft erfordert flexibles Outsourcing. In: Börsen-Zeitung. 17.04.2012, p. 4.
- Krippendorff, K. (2004): Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

- Ryan, A. B. (2006): Post-Positivist Approaches to Research. In: Antonesa, M. (ed.): Researching and Writing your Thesis: A Guide for Postgraduate Students. Maynooth : National University of Ireland, pp. 12-26.
- Salkind, N. J. (2010): Convenience Sampling. In: Salkind, N. J. (ed.): Encyclopedia of Research Design. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, p. 255.
- Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum: Qualitative Social Research, 15. (2014), No. 1, Art. 18. (<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2043/3635>). Accessed on 17.01.2018.
- Trochim, W. M. K.; Donnelly, J. P. (2006): Research Methods Knowledge Base. Mason : Thomson.
- Wahrenburg, M.; König, W.; Beimborn, D.; Franke, J.; Gellrich, T.; Hackethal, A. et al. (2005): Kreditprozess-Management. Norderstedt : Books on Demand.
- Wahrenburg, M.; König, W.; Beimborn, D.; Franke, J.; Gellrich, T.; Hackethal, A. et al. (2013): Kreditprozess-Management: Status Quo und Zukunft des Kreditprozesses bei Deutschlands 500 größten Kreditinstituten. Norderstedt : Books on Demand.
- Williamson, O. E. (2008): Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. In: Journal of Supply Chain Management, 44. (2008), No. 2, pp. 5-16.

<b>Candidate:</b>	<b>Sujenthini Saitta</b>
<b>Topic:</b>	Impacts for B2B companies through the introduction of a new strategic pricing organization
<b>Partner University:</b>	Strathclyde Business School (SBS)
<b>Supervisor:</b>	Dr. Spiros Gounaris, Department of Marketing
<b>ISM-Supervisor:</b>	Prof. Dr. Kai Rommel
<b>Start:</b>	October 2013

## Introduction

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

Furthermore, the current academic literature shows so far little evidence about effective and efficient delegation of pricing authorities. The impacts of a new price organization on the business' profitability and employees' satisfaction are also neglected so far in the empirical research. The predominant contribution in the theory demonstrates a descriptive approach of this topic. They stated that existing literature about price management is not implementation-orientated. A review of the relevant literature shows that organizational dimensions and decision-making processes especially in process-orientated contributions were only examined insufficient. The literature shows surprisingly little about this issue and is resulting in a weakness in the current literature (Homburg, Jensen and Hahn, 2012). As there is a lack in the current literature about comparative research of how companies go about setting prices this thesis will make a contribution in marketing and will show important results about pricing authorities and organizational designs.

Especially missing feedback from the management through empirical studies is noticeable. Moreover, there is missing data in the research area on business-to-business levels. According to Homburg, Jensen and Hahn (2012) no study has conducted an empirical test resulting in outcomes about the reorganization of pricing authorities between the sales and marketing functions. The rising question is who should hold the pricing authority and what are the consequences of a changing reorganizational pricing design (Dolan and Simon, 1996). There is very little empirical evidence available to shed light on the topic of collaboration between sales and marketing within organizations, although a number of writers have attempted to conceptualize the relationship.

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

especially monitoring and controlling the prices. The decision phase is the phase where the whole thesis will be grounded on. The two theoretical fields which will be discussed and analysed in the thesis will be organisational dimensions such as specification and centralization and intra-organisational decision-making-process such as Interdepartmental conflict between sales and marketing.

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

### Research Objectives

1. First, the author wants to explore the effect of the Organizational Structure of Pricing-Decision making and the interdepartmental differences between sales and marketing among the degree of cooperation between sales and marketing.
2. The author wants to explore the effect of the degree of cooperation between sales and marketing among the Company Performance and the conditions determining the nature of the effect.
3. The author wants to explore the effects of the degree of cooperation between marketing and sales between different business units and the impacts for price management.

In the last months, the Conceptual Framework was finalized and the preliminary validity of the framework was explored in order to verify all needed variables in the framework and to consider alternative variable or even more. The set-up of the questionnaire included the following steps:

1. Stakeholder Analysis
  - Identify stakeholders from the company who will be involved.
  - Identify what information is needed and from whom.
  - List stakeholders to be interviewed. (Additional interviewees may be identified during data collection)
2. Instruments
  - Develop an interview protocol (rules that guide the administration and implementation of the interviews) The following instructions for the interviewer should be included in the protocol:
    - What to say to interviewees when setting up the interview
    - What to say to interviewees when beginning the interview
    - What to say to interviewees in concluding the interview
    - What to do during the interview (Example: Take notes? Audiotape? Both?)
    - What to do following the interview (Example: Fill in notes? Check audiotape for clarity? Summarize key information for each? Submit written findings?)

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

These were the questions for the in-depth interviews:

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

So all in all I identified the part of the Conceptual framework, that can be measured using observed data, identified the sources for these data, developed a research protocol for the case studies, choose the right approach of the methodological approach, considered the data collection strategy, set up the questionnaire and conducted 35 In-Depth Interviews with Marketing Manager, Sales Manager, Channel Manager, Product Manager, Key Account, Pricing Manager.

The summarized outcome of all interviews is that the final price should be made by the sales manager and the product manager. It is important to know the transfer cost in order to set up the price and that

the Product Manager has more details about the product. The final approval should be made by Product Manager because Sales Manager can be influenced by the customer. It was also mentioned that more functions should have the responsibility. The sales team has more a perspective about market needs and information and get direct information from the customer. There should be a frequent communication and prices should be set up in an exchange. Decision should be made by one function but the exchange must be good between marketing and sales. This depends on how marketing communication is done by marketing. A clear structure and guideline should exist. Responsibility should come from marketing. If marketing communicates the clear pricing strategy, then sales team will pride this strategy to the market.

The first interpretations are that processes will be optimized because there will be a clear and short workflow if the final pricing decision will be made specialized. But this also means that the marketing function will have more work tasks but for the company it is only beneficial. All functions can work better because there is a guideline and costs can be reduced. Another interpretation is that there will be a positive cooperation between Sales & Marketing which will lead to efficiency performance of pricing objectives such as profit, sales, market share and ROI because marketing makes sure that the sales person won't sell under negative margin. The sales team does not take care about the margin of the products, they only want to sell high volumes. There will be better communication, topics are aligned, and new products will be introduced more quickly. There will be clear processes and guidelines important for sales team and this will have positive effect for financial numbers. Close relationships will lead to more success.

In the next steps all this data will be further transcribed and analyzed, patterns will be developed in order to set up the quantitative questionnaire.

## References

- Dolan, R. J.; Simon, H. (1996): *Power Pricing: How managing price transforms the bottom line*, New York : The Free Press.
- Frenzen, H.; Hansen, A.-K.; Krafft, M.; Mantrala, M. K.; Schmidt, S. (2010): Delegation of pricing authority to sales force: An Agency-Theoretic Perspective of its determinants and impact on performance. In: *International Journal of Research in Marketing*, 27. (2010), No. 1, pp. 58-68.
- Homburg, C.; Jensen, O.; Hahn, A. (2012): How to organize Pricing? Vertical Delegations and Horizontal Dispersion of Pricing Authority. In: *Journal of Marketing*, 76. (2012), No. 5, pp. 49-69.
- Kieser, A.; Ebers, M. (eds.) (2006): *Organisationstheorien*, 6<sup>th</sup> ed., Stuttgart : Kohlhammer.
- Le Meunier-FitzHugh, K.; Piercy, N. F. (2007): Exploring collaboration between sales and marketing. In: *European Journal of Marketing*, 41. (2007), No. 7/8, pp. 939-955.
- Le Meunier-FitzHugh, K.; Piercy, N. F. (2010): Improving the relationship between sales and marketing. In: *European Business Review*, 22. (2010), No. 3, pp.287-305.
- Simon, H.; Fassnacht, M. (2009): *Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung und Umsetzung*. Gabler : Wiesbaden.

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

### Research Abstract

Drawing on the literature of Absorptive Capacity (ACAP) and Employee Diversity and its relevant theoretical aspects, this research intends to contribute to the fields of entrepreneurship and human resource management, according to Deeds Absorptive Capacity (2001), lays claim in the field of entrepreneurial research.

Over the last twenty-five years, research in the area of Absorptive Capacity has for the most part focused on developing knowledge through external inputs. This research will flip the traditional approach to absorptive capacity as a conceptualisation of external inputs into the organisation, to an alternative view which looks at how inputs from an organisation's employees with their own individual types of absorptive capacity, can enhance the organisation's knowledge leading to better performance. In doing so it links together theories of absorptive capacity and employee diversity to provide a conceptual lens in which to construct an approach. Although many iterations of Absorptive Capacity have been introduced over the past twenty-five years from authors such as Cohen and Levinthal (1990); Lane (2006); Lennox, King (2004); Easterby-Smith (2008); Jones (2006); Lewin (2011), it is the seminal work of Zahra, George (2002), which is the real focus of this research.

Zahra and George (2002) propose a four dimension view of absorptive capacity, the acquisition, assimilation, transformation and exploitation of knowledge under the umbrella term of Potential and Realised Absorptive Capacity and its ensuing social processes and integration mechanisms. This research proposes the development of a framework of analysis based upon Zahra and George's work, as a potentially useful way of unpacking an organisation knowledge growth and opportunity nexus, through culturally diverse employee inputs.

In taking this institution resource perspective of Zahra and George's (2002) work, it must be recognised that the value of institutional knowledge growth has long been identified, but research into the knowledge that can emanate from culturally diverse employees has thus far had limited development.

For decades, management and entrepreneurial researchers have referred to the importance of diverse views within organisations, citing the value of sharing, creating and absorbing new knowledge. However, the exploration of the area of employee diversity has continued to concentrate on diversity from a management and legislative/equality perspective, as though dealing with a problem, thus limiting the progress of real development, to recognise real opportunities through people assets. Many manager/ owners are ridged and stuck in a system in which they have the power to accept or reject the knowledge and ideas which employees bring into the company. Özbilgin, Tatli (2005) refer to the Meso influences of micro-individuals within a firm and the macrostructures within the same firm, act within

a scenario, this is the scenario in which culturally diverse employees can be impacted on by the decisions and the use of power which take place within the company, this situation can lead to either motivated employees or discontented employees depending the firms view of its employees and the embedded knowledge which they hold.

As individuals, culturally diverse employees have through their own experiences, knowledge and skills, built their own individual absorptive capacity, and as such are a huge resource to the organisation, recognition of how beneficial this knowledge can be for an organisation is vital. The need to recognise 'knowledge diversity' rather than just referring to the business case can bring real understanding of the value and benefits of a diverse work force to an organisation.

What is equally important in the pursuit of opportunities is "the engagement of other market actors such as employees" (Dimov 2011: 74). Barney et al. (2001: 628/629) note, "the entrepreneur fulfils a crucial role in recognising the value and opportunities presented by specialist knowledge (from employees) and integrating it to create rents". The specialist knowledge may come from global knowledge workers and the rent accruing from their knowledge, skills and experiences which can result entrepreneurial opportunities for the firm.

Through capitalising on the knowledge, qualifications and experiences of culturally diverse employees, small to medium companies within the tourism industry with limited resources can further develop their own Absorptive Capacity.

This additional diverse knowledge, may spur innovation and intrapreneurial activities, which is vital in this highly competitive market. Whether companies are Tourism SMEs or large multinationals, the globalised economies are creating demand for global workers with diverse skills and knowledge. In this research we move the discussion of entrepreneurship and absorptive capacity within the tourism industry with particular reference to the inputs from a culturally diverse employee. This discussion is in answer to the calls by Thomas and Woods in 2014 and 2015 regarding the limited examination of absorptive capacity within the tourism industry.

### **Purpose and Objectives**

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

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

### **Methodologies**

The secondary research utilised included, a range of top entrepreneurial and management journals articles from the entrepreneurship stream of Small and Medium-Sized Enterprises (SME), Diversity, in addition journal articles from the Tourism stream are added (this is an on-going search).

### **Primary Research Methodology**

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

In 2016, further field research in three hotels based in the east and west of Ireland was carried out. There were fourteen interviews carried out, the participants were from various levels and departments in the hotels. Each interview consisted of one and a half hours of face-to-face semi-structured interviews; in addition, thirty participants completed questionnaires and observational sessions were utilised.

The above is in fitting with the paradigm positioning of this research, which is Interpretivist, using an inductive approach. The research requires an ideographic inquiry, a view from the inside to investigate the social reality (Stahl et al. 2007). The employed approach in the primary research section is Ethnography. The range of methods employable in ethnography will reveal a rich source of data which will allow the opportunity to gain a deeper understanding of the participants (employee and managers), to identify their perceptions, beliefs and value system. The information gathered will focus on what is happening, regarding opportunity recognition, knowledge sharing and learning within the company. It will require periods of observation, interviews and the use of questionnaires/surveys.

The software Nvivo has been utilised in the preliminary analysis of the primary research data. In February 2018, three more hotels located in Ireland will be visited to carry out more primary research to support the research.

### **Research Questions**

- How can culturally diverse employees as global knowledge workers use their knowledge to benefit the company?
- What is the relationship between individual Absorptive Capacity and organisational level Absorptive Capacity?
- What internal routines will allow for the identification and absorption of individual absorptive capacity, knowledge feeding into the development of intrapreneurial/entrepreneurial opportunities?
- What role can culturally diverse employees as global knowledge workers have in building the ACAP in Tourism Small to Medium Enterprises?

### **Empirical Findings (Expected/Intended)**

This research proposes to contribute to the divergent fields of Entrepreneurship and Human Resource Management. This nascent work seeks to contribute to the field of entrepreneurship thinking, unpacking the theories of, absorptive capacity and employee diversity. It furthermore contributes to the development of knowledge growth and recognition of culturally diverse employees as global knowledge

workers within Tourism SMEs. The research proposes to unlock the mind-set that views people of cultural difference, as cheap labour or as a problem that needs to be contained, rather than an opportunity that is awaiting recognition.

The research proposes to contribute to the long held research limitations regarding how the individual ACAP of employees influences the firm ACAP as noted by Hotho et al. (2012). This lack of serious consideration in the development of entrepreneurship theory in tourism has resulted in a descriptive focus in research, limiting the contribution in knowledge (Li 2008: 8). This research proposes to contribute to entrepreneurship theory by unpack the Absorptive Capacity construct and its role within the Tourism sector, something Thomas and Woods (2014, 2015) note as a sector devoid of this type of research.

The argument for the development of knowledge versus the practicalities of sectorial needs is an argument that continues. The role of culturally diverse employees as global knowledge workers in the development of this knowledge may result in changing how the sector is viewed. From another standpoint tourism policy has shown interest in the development of small business, but this is seen from two perspectives firstly a recognition that a large number of businesses within the sector are small businesses, and as noted by Thomas et al. (2011), they are the economic lifeblood of the sector (p. 963). However, as Thomas et al. (2011), also notes, these small businesses are also lacking the drive to be innovative. This is despite the ongoing growing importance of this sector for economies not only in Ireland but also all over the world.

### **Implications for future Research and Practitioners**

Over the decades the tourism industry has had a traditionally high level of culturally diverse employees, many businesses have depended on this workforce to ensure high levels of service and firm productivity. However, it is the recognition that these workers can be a source for innovation; this is where there is a divide maybe between practitioners and researchers views.

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

As a field of study, tourism has been devoid of theoretical development, which explores the dynamics of tourism as a process of global economic and social change (Page/Connell 2009: 8) this research proposes to work towards contributing to making changes, which result in economic and social benefits for stakeholders within tourism SMEs.

### **References**

- Barney, J.; Wright, M.; Ketchen Jr., D. J. (2001): The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. In: *Journal of Management*, 27. (2001), No. 6, pp. 625-641.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 35. (1990), No. 1, Special Issue: Technology, Organisations, and Innovation, pp. 128-152.

- Deeds, D. L. (2001): The role of R & D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. In: *Journal of Engineering and Technology Management*, 18. (2001), No. 1, pp. 29-47.
- Dimov, D. (2011): Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35. (2011), No. 1, pp. 57-81.
- Easterby-Smith, M.; Graca, M.; Antonacopoulou, E.; Ferdinand, J. (2008): Absorptive Capacity: A process perspective. In: *Management Learning*, 39. (2008), No. 5, pp. 483-501.
- Hotho, J. J.; Becker-Ritterspach, F.; Saka-Helmhout, A. (2012): Enriching absorptive capacity through social interaction. In: *British Journal of Management*, 23. (2012), No. 3, pp. 383-401.
- Jones, O. (2006): Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations The Change Agent's Role. In: *Management Learning*, 37. (2006), No. 3, pp. 355-376.
- Lane, P. J.; Koka, B. R.; Pathak, S. (2006): The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. In: *Academy of management review*, 31. (2006), No. 4, pp. 833-863.
- Lennox, M.; King, A. (2004): Prospects for developing Absorptive Capacity through Internal Information Provision. In: *Strategic Management Journal*, 25. (2004), No. 4, pp. 331-345.
- Lewin, A. Y.; Massini, S.; Peeters, C. (2011): Micro foundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. In: *Organisation Science*, 22. (2011), No. 1, pp. 81-98.
- Li, L. (2008): A review of entrepreneurship research published in hospitality and tourism management journals. In: *Tourism Management*, 29. (2008), No. 5, pp. 1013-1022.
- Özbilgin, M.; Tatli, A. (2005): Book Review Essay: Understanding Bourdieu's Contribution to Organisations and Management Studies. In: *The Academy of Management Review*, 30. (2005), No. 4, pp. 855-869.
- Page, S.; Connell, J. (2009): *Tourism: a modern synthesis*. South-Western Cengage Learning.
- Stahl, G. K.; Björkman, I.; Farndale, E.; Morris, S.; Paauwe, J.; Stiles, P. et al. (2007): *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. (Faculty & Research Working Paper). Fontainebleau Cedex : INSEAD.
- Thomas, R.; Shaw, G.; Page, S. J. (2011): Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. In: *Tourism Management*, 32. (2011), No. 5, pp. 963-976.
- Thomas, R.; Wood, E. (2014): Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. In: *Tourism Management*, 45. (2014), December, pp. 39-48.
- Thomas, R.; Wood, E. (2015): The absorptive capacity of tourism organisations. In: *Annals of Tourism Research*, 54. (2015), September, pp. 84-99.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and, Extension. In: *Academy of Management Review*, 27. (2002), No. 2, pp. 185-203.

## **VI Ausblick für 2018**

Auch für das kommende Jahr strebt die ISM einen kontinuierlichen Ausbau der Forschungsinfrastruktur sowie eine Verstetigung der Forschungsleistungen an. Die im Berichtsjahr erfolgte Erweiterung der Forschungstätigkeit durch die Neugründung des „Entrepreneurship Institute @ ISM“ und des „Institut für Business Innovation & Evolution @ ISM“ eröffnet neue Möglichkeiten für praxisnahe Forschungsvorhaben mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Dadurch können die bestehenden Forschungsnetzwerke der Institute und des Forschungsdekanats kontinuierlich ausgebaut und zusätzliche Kompetenzen für wissenschaftliche Publikationen geschaffen werden.

Der weitere Ausbau des Mittelbaus an den Instituten und im Rahmen weiterer Drittmittelforschung steht hierbei ebenso im Fokus für die nächsten Jahre. Hier konnte durch ein Drittmittelprojekt im Rahmen des Forschungsprogramms „Kommunen Innovativ“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gemeinsam mit der Fakultät Raumplanung, Fachgebiet: STB, Städtebau, Stadtgestaltung und Bauleitplanung an der TU Dortmund und dem Rheinisch Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (RWI) bereits eine wichtige Basis geschaffen werden. Ein weiteres Drittmittelprojekt wird in 2018 beginnen und den Mittelbau für weitere vier Jahre ausbauen können. Auch die Institute sind bestrebt, ihren Mittelbau weiter zu verstärken, was an den in den Jahren 2014 bis 2016 gegründeten Instituten bereits erfolgt ist. Am Kienbaum @ ISM Institut beispielsweise konnte das 2016 beantragte Projekt SeniorDesignLab begonnen werden. Hier werden im Rahmen eines Konsortiums die teambezogenen Prozesse und Mechanismen in einem interaktiven Design-Labor untersucht, evaluiert und in einer Weise gefördert, die die gemeinsame Entwicklung sowie Realisierung von kreativen sowie innovativen Produktideen sicherstellt.

Im Bereich der Promotionskooperationen mit internationalen Hochschulen hat sich im Berichtsjahr die Nachfrage erhöht. Eine Verstetigung dieser quantitativen Entwicklung bei einer stärkeren Integration der Promotionsthemen in die Departmentstruktur der ISM ist ein weiterer Fokus der Forschungsstrategie.

Ein weiterer wichtiger Treiber auch für künftige Forschungsaktivitäten der ISM sind die zahlreichen Neuberufungen an den sechs ISM-Standorten. So konnten in 2017 bei der Neueinstellung von zahlreichen Professorinnen und Professoren gezielt Forschungsexpertisen in der Drittmittelforschung und bei der Erstellung von wissenschaftlichen Publikationen berücksichtigt werden.

Schließlich konnten auch die Beiträge für die Publikationsreihen der ISM ausgeweitet werden. Neben der Reihe Working Paper, mit der erste vielversprechende Forschungsansätze vorgestellt und vertieft werden, ist vor allem das ISM Research Journal ein wichtiges Anliegen der ISM, praxisnahe Forschung mit wissenschaftlichem Anspruch darzustellen. Dadurch kann besonders Nachwuchswissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern innerhalb der ISM aber auch offen für externe Autorinnen und Autoren eine Plattform für Publikationen geboten werden, die nach den internationalen Standards des Peer-Review Verfahren begutachtet werden.

Durch diese hier dargestellten Maßnahmen sind wir auch für das Jahr 2018 zuversichtlich, die langfristige Forschungsstrategie der ISM, praxisnahe Forschung mit Netzwerken aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu realisieren und zu publizieren, weiter erfolgreich umsetzen zu können.



## VII Forschungsrelevante Leistungen der ISM Professorinnen und Professoren

### a Forschungsprofile

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

**Prof. Dr. Bamberger,  
Burkhard**



**Forschungsschwerpunkte:**

International Financial Management, Asset Management, Corporate Controlling, Liability Management, Principles of corporate management, M&A, Private Equity, Valuation in Finance

**Prof. Dr. Benz, Michael**



**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Institutsleitung SCM@ISM  
Studiengangsleiter M.Sc. International Logistics & Supply Chain Management

**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Beyerhaus,  
Christiane**



**Funktion zusätzlich zur Professur:**

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

**Forschungsschwerpunkte:**

Marketing und Handel, Konsumentenverhalten, Luxury Management, Fashion Management, Digital Business and Management, Konsumentenpsychologie (u.a. Produktwahrnehmung), Marken Management, Marktforschung

**Prof. Dr. Bingemer, Stephan**



**Forschungsschwerpunkte:**

Business Strategy: Marketing, Sales, Market-oriented Management  
Travel & Tourism: Air Transport Management, Travel Technology  
Digitalization & Technology: Digital Customer, Customer Experience Management, Customer Journey, IATA NDC

**Prof. Dr. Böckenholt,  
Ingo**



**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Präsident der ISM; Geschäftsführung der ISM  
Campusleitung ISM Dortmund

**Forschungsschwerpunkte:**

Controlling, Logistik und SCM

**Prof. Dr. Bolin,  
Manfred**



**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Brandt,  
Jens**



**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter B.A. Psychology & Management

**Forschungsschwerpunkte:**

Stress & Burnout, Teameffektivität, Evaluation von PE/OE-Maßnahmen, Arbeitsanalyse, Arbeits- und Organisationspsychologie, Fragenentwicklung, Human Factors (z.B. Threat and Error Management)

**Prof. Dr. Brickau,  
Ralf A.**



**Forschungsschwerpunkte:**

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

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

Gesundheitsmanagement, Leistungsmanagement, Leadership, Neuroleadership, Führungskommunikation, Changemanagement, Coaching, Konfliktmanagement

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

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

**Prof. Dr. Diestel, Stefan****Funktion zusätzlich zur Professur:**

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

**Forschungsschwerpunkte:**

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

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

Tourismusmanagement, Destinationsmanagement, Tourismusmarketing, Kulturtourismus, Eventmanagement (künstliche Erlebniswelten, Markenerlebniswelten), UNESCO Welterbe aus bildungstouristischer Sicht

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

Personalführung, Personalauswahlverfahren, Kommunikation

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

Campusleitung ISM Frankfurt  
Studiengangsleiter M.Sc. Finance

**Forschungsschwerpunkte:**

Finanzen, Banken, Treasury, Economics

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

Studiengangsleiterin MBA General Management

**Forschungsschwerpunkte:**

Innovation Management, Strategic & International Management  
Blockchain & Fintech, Financial Services, Consulting

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

Corporate Finance, Unternehmensbewertung, Asset Bewertung,  
Kapitalmarkttheorie, empirische Kapitalmarktforschung

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

Lehre: Tourismus- und Eventwirtschaft, Tourismuspolitik, Tourismusmarketing, Destinationsmanagement, Destinationsmarketing, Unternehmensführung, strategisches Management, Organisation, Marketing, Kommunikation (Corporate Communication), operatives Management und Kapazitätsplanung im Tourismus, Dienstleistungsmanagement, Internationalisierungsstrategien

Forschung: Kooperationsforschung, Krisenmanagement

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

Brand Management, Marktforschung, Marketing, CRM

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

Volkswirtschaftslehre, Politische Ökonomie, Außenwirtschaft

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

Campusleitung ISM Hamburg

**Forschungsschwerpunkte:**

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

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

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

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

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

**Prof. Dr. Gran, Andreas**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Transport und Logistik

**Prof. Dr. Groher, Erich**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Supply Chain Management, Einkauf, Kostenmanagement

**Prof. Dr. Haberstock, Philipp**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Strategisches Management, Finanzen und M&A, Corporate Venturing, Innovationsmanagement, Kostenrechnung und Controlling

**Prof. Dr. Happ, Christian**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Personalpsychologie, Sozialpsychologie, Arbeitspsychologie, Wirtschaftspsychologie, Sozial- und Kulturpsychologie, Medienpsychologie, Diagnostik, Entwicklungs- und klinische Psychologie

**Prof. Dr. Hattula, Cornelia**

**Funktion zusätzlich zur Professur:**  
Campusleitung ISM Stuttgart

**Forschungsschwerpunkte:**  
Marketingmanagement, strategisches Marketing, Konsumentenverhalten, Produkt- und Innovationsmanagement

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



**Forschungsschwerpunkte:**

Rechnungslegung und Controlling, Steuerrecht, Unternehmensbewertung, Investition und Finanzierung

**Prof. Dr. Horn, Carmen**



**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Campusleitung ISM Köln bis 8/2017

**Forschungsschwerpunkte:**

Marketing, Markenmanagement, Marktforschung, Luxusgütermanagement, Fashionmanagement

**Prof. Dr. Jainta, Stephanie**



**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Jochmann, Walter**



**Forschungsschwerpunkte:**

Organisationsentwicklung, HR-Management

**Prof. Dr. Jockel, Otto**



**Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangleiter B.A./B.Sc. Betriebswirtschaft (Dual)

**Forschungsschwerpunkte:**

Third Party Logistics, Supply Chain Management

**Prof. Dr. Joisten, Nicole****Forschungsschwerpunkte:**

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

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

Strategic Management, Cybernetics & System Sciences, Bionics, Model Based Management, Dominant Logic (SDL), Digital Marketing, Strategic Marketing, Intellectual Property Law in Digital Age, Anti-Trust Law & Project & Process Management

**Prof. Dr. Kleinjohann, Michael****Forschungsschwerpunkte:**

CAPM, Digitalisierung, E-sports, Marketing, Produktentwicklung, Sicherheit und Resilienz, Airline-Industry

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

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

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

Strategisches und IT-gestütztes Geschäftsprozessmanagement, Digital Business Management

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

Studiengangsleiter B.Sc. Finance & Management

**Forschungsschwerpunkte:**

Immobilieninvestition und -finanzierung, Immobilienbesteuerung, Unternehmenssteuern, Asset-Allocation, Entrepreneurship, Unternehmertum

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

Studiengangsleiter M.A. Management (berufsbegleitend)

**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Malycha, Charlotte****Forschungsschwerpunkte:**

Arbeits- & Organisationspsychologie, Kreativität, Innovation, gesunde Arbeit, Potentialanalyse, Eignungsdiagnostik, New Work

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

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

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

Fashion Management, Luxury Management, Sales Management, Retail Expansion, Business Development, Multichannel Marketing

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

Finance und Accounting

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

Interkulturelles Management, HR, Eventmanagement, Kulturpsychologie

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

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

**Prof. Dr. Moskaliuk,  
Johannes****Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Moss, Christoph**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Newsroom-Organisation, Sprache, Social Media

**Prof. Dr. Mühlbäck, Klaus**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Strategisches Marketing Management, Markenmanagement, internationales Marketing, interkulturelles Marketing, internationales Management, interkulturelles Management, Konsumentenverhalten

**Prof. Dr. Ohlwein, Martin**

**Forschungsschwerpunkte:**  
Marketing, Business Intelligence, Strategisches Management, Businessplanung, Marketingcontrolling, Behavioral Pricing, Markennostalgie

**Prof. Dr. Pauen, Werner**

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

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

**Prof. Dr. Perret, Jens K.**

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

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

Campusleitung ISM Köln seit 9/2017  
Vizepräsident für Corporate Relations & Corporate Development  
Studiengangsleiter B.A. International Management; M.A. International Management

**Forschungsschwerpunkte:**

Procurement und Supply Chain Management

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

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

**Dr. Quitt, Anna****Forschungsschwerpunkte:**

Einkauf / Supply Management, Supply Chain Management, Logistik, Systemische Organisationsentwicklung, (Digital) Corporate Transformation, Unternehmensentwicklung (Fokus: Mittelstand)

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

Psychologische Markenführung, Employer Branding, Social Media (Marketing), Corporate Social Responsibility and Sustainability, Business Communication, Generation Y, Mentoring

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

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

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

Studiengangsleiter B.A. International Management (English Trail)

**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Dr. Rehkla, Tatjana****Forschungsschwerpunkte:**

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

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

Vizepräsident Forschung

**Forschungsschwerpunkte:**

Lehre: Energiewirtschaft, Grundlagen Ökonometrie, Volkswirtschaftslehre

Forschung: Umwelt- und Ressourcenökonomie, Energiewirtschaft, Marktregulierung, Konsumentenverhaltensforschung (Choice Experimente)

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

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

**Prof. Dr. Samunderu, Eyden****Funktion zusätzlich zur Professur:**

Studiengangsleiter M.A. International Business

**Forschungsschwerpunkte:**

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

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

Studiengangsleiter B.A. Tourism & Event Management

**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Schafmann,  
Ernestine****Forschungsschwerpunkte:**

People Management 4.0, Digitalisierung, V.U.C.A., New Leadership, Employability, Agile Organisation, Projekt und Change Management

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

Vizepräsident Lehre  
Campusleiter München  
Institutsleitung: REL@ISM

**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Prof. Dr. Schmitt, Michael  
Georg****Funktion zusätzlich zur Professur:**

B.A. Business Administration (berufsbegleitend)

**Forschungsschwerpunkte:**

Finance und Nachhaltigkeit

**Dr.-Ing. Schönknecht, Axel****Forschungsschwerpunkte:**  
Supply Chain and Logistics**Prof. Dr. Schubert, Hermann****Forschungsschwerpunkte:**  
Volkswirtschaftslehre, Kapitalmarktorientierte Makroökonomik, Wirtschaftsethik, Wirtschaftsgeschichte**Prof. Dr. Dr. Siegfried, Patrick****Forschungsschwerpunkte:**  
Marketing, Logistik, Management, Strategisches Controlling, Entrepreneurship, Service Engineering**Prof. Dr. Simmert,  
Diethard B.****Forschungsschwerpunkte:**  
Corporate Finance, Finanzmanagement (national und international), Kapitalmarkt, Mittelstand, Banken und Versicherungen**Prof. Dr. Simon, Marcus****Funktion zusätzlich zur Professur:**  
Studiengangsleiter B.A. Marketing & Communications Management**Forschungsschwerpunkte:**  
Unternehmenskommunikation, Markt- und Werbekommunikation, E-Commerce

**Prof. Dr. Sperber, Sonja****Forschungsschwerpunkte:**

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

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

Organisation, Change Management, Personalentwicklung, Blended Learning, Human Resource Management

**Prof. Dr. Terstiege, Meike****Forschungsschwerpunkte:**

Marketing, Kommunikation & Strategie

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

Studiengangsleiter LL.B. Business Law

**Forschungsschwerpunkte:**

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

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

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

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

Planung europaweiter multimodaler Distributionskonzepte, Benchmarking in der Logistik, Transport- und Umschlagplanung, Telematik im Güterverkehr, Informations- und Kommunikationssysteme im Verkehr, Verkehrsnetzplanung, Strategieplanungen in der Logistik, Mobilität von Gütern und Personen, Logistische Krisenmanagementkonzepte

**Prof. Dr. Verhofen, Verena****Forschungsschwerpunkte:**

Buchführung, Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Financial Accounting, Financial Reporting, Taxation

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

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

**Prof. Dr. Walter, Stefan****Funktion zusätzlich zur Professur:**

Institutsleitung SCM@ISM bis 3/2017

**Forschungsschwerpunkte:**

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

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

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

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

Nachhaltiges Supply Chain Management, Adaptation/Anpassung, Regionale Entwicklung, Innovationsmanagement, Digitalisierung, Cyber-physical systems, Cybersecurity

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

International Management, International HR & Organization, Leadership, Diversity & Gender, Strategic Human Resources, Motivation, Employer Value Proposition/Branding, Gender, SMEs, Coaching, Mentoring, Learning & Development, Recruiting, Retention, Labor Law

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

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

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

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

**Forschungsschwerpunkte:**

Kommunikationsmanagement, Marketing, Strategische Kommunikation und Online-Kommunikation, Communication & Media, Omni-Channel, Retailing, E-Commerce, Content Marketing, Mobiles Marketing, Marktforschung

**Prof. Dr. Zeppenfeld, Meiko****Forschungsschwerpunkte:**

Privatrecht, Allgemeines Wirtschaftsrecht, Gesellschaftsrecht, Unternehmenstransaktionen, Mergers & Acquisitions, Private Equity, Restrukturierung und Insolvenz, Internationales Wirtschaftsrecht

**Wissenschaftliche Mitarbeiter****Jäger, Ron****Funktion:**

wiss. Projektmitarbeiter „DeWaK“

**Forschungsschwerpunkte:**

Projektmanagement insbesondere Stakeholderanalyse, Public Management & Policy, Management von Transformations- und Entwicklungsprozessen

**Ketels, Katharina****Funktion:**

wiss. Mitarbeiter Entrepreneurship Institute @ ISM

**Forschungsschwerpunkte:**

Sozial-digitale Innovationen, Unternehmenskultur in Start-ups, Entrepreneurship Education

**Piller, Vanessa****Funktion:**

wiss. Mitarbeiter REL@ISM

**Forschungsschwerpunkte:**

Standortforschung, insbesondere Konversionsflächen, Immobilienwirtschaft, Hotelmanagement und -entwicklung

**Radaca, Elvira****Funktion:**

wiss. Mitarbeiterin für das Projekt +SeniorDesignLab

**Forschungsschwerpunkte:**

Positive Psychologie (insbes. Dankbarkeit & Sinnerfüllung), Kreativität, Selbst- & Emotionskontrollanforderungen bei der Arbeit, Arbeitspsychologie (insbes. Stress & protektive Ressourcen)

**Stein, Frank****Funktion:**

wiss. Mitarbeiter Kienbaum Institut @ ISM

**Forschungsschwerpunkte:**

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

**Wenke, Stefanie****Funktion:**

wiss. Mitarbeiterin des Forschungsdekanats

**Forschungsschwerpunkte:**

Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Soziale Sicherung, Effektivitäts- und Finanzierungsanalysen sozialer Projekte, vertikale und horizontale Ungleichheitsbekämpfung im Zugang zu Bildungs- und Gesundheitsleistungen

**Wiegel, Dominik****Funktion:**

wiss. Mitarbeiter SCM@ISM bis 2/2017

**Forschungsschwerpunkte:**

Supply Chain Management, Mobilität und eintretende Disruptionen durch die Digitalisierung

**Zimmermann, Rebecca****Funktion:**

wiss. Mitarbeiterin Brand & Retail Management Institute@ISM

**Forschungsschwerpunkte:**

Marketing, Konsumentenverhalten, Omnichannel-Retailing, digitales Marketing

**b Laufende Forschungsprojekte an bzw. unter Mitwirkung der ISM**

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

**Diestel, S.:** NRW Leitmarkt CreateMedia.NRW – Gesucht: Neue Ideen für den Leitmarkt Medien und Kreativwirtschaft in NRW: „+SeniorDesignLab“. Start des Projektes: 2017; Laufzeit: 36 Monate; Projektleitung: Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT.

**Rommel, K.:** BMBF-Förderprogramm „Kommunen Innovativ“: Den demografischen Wandel bewältigen: Neue Organisations- und Finanzierungsmodelle für soziale Einrichtungen auf kommunaler Ebene (DeWaK). Start des Projektes: 2017; Laufzeit: 24 Monate; Projektleitung: TU Dortmund.

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

**Benz, M.:** Gutachten für die ESWE Verkehr „Emissionsfreier ÖPNV in der Landeshauptstadt Wiesbaden“. Start des Projektes: 2017; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Benz, M.

**Benz, M.:** Studie: Digitales Autoland. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 4 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Benz, M.

**Benz, M.:** Studie: Digitalisierung und Mobilität. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 9 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Benz, M.

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

**Fontanari, M.:** Empirische Markt- und Kulturstudie im Raum Köln zur Bedeutung der Kneipenkultur im Freizeitbereich. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 5 Monate; Projektleitung: ISM.

**Fontanari, M.:** Marktstudie im Deutschen Mittelstand zur Anwendung von Konflikt- und Potenzialmanagement (Mediations- und Coaching-Services) im Rahmen des HRM. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 5 Monate; Projektleitung: ISM.

**Pauen, W.; Schlesinger, D. M.:** Markterkundungsstudie zur Revitalisierung von Kasernenflächen. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 6 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Pauen, W.

**Rademacher, U.; Weber, U.:** Selbst- und Fremdbestimmung im Kontext der Nutzung sozialer Medien. Start des Projektes: 2017; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Rademacher, U.

**Rademacher, U.; Weber, U.:** TAFF goes international - The Adaptation of a German Mentoring Programme to the Chinese Market and Culture; Start des Projektes: 2017; Laufzeit: 3 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Rademacher, U.; Prof. Dr. Weber, U.

**Rommel, K., Schabbing, B.; Schlesinger, D. M.; Vastag, A.:** NRW-Programm FH Struktur: Innovative Konzepte für eine nachfrageorientierte Versorgung und Mobilität – Chancen und Herausforderungen für Konzepte und Strategien zur dezentralen Energieversorgung und nachhaltigen Mobilität. Start des Projektes: 2013; Laufzeit: 4 Jahre; Projektleitung: Prof. Dr. Rommel, K.

- Ugur, L.:** Planning urban tourism for future cities: An integrative approach. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 12 Monate; Projektleitung: ISM.
- Weber, U.:** Arbeiten 4.0: Förderung virtuelles Arbeiten. Start des Projektes: 2017; Laufzeit: 4 Monate; Projektleitung: Prof. Dr. Weber, U.
- Westermann, A.; Zimmermann, R.:** Quantitative Studie zur Untersuchung des aktuellen Stands der Umsetzung von Omnichannel-Strategien in führenden deutschen Marken- und Handelsunternehmen. Start des Projektes: 2016; Laufzeit: 12 Monate; Projektleitung: Brand&Retail Management Institute @ ISM

#### d Aktuelle Publikationsliste

- Alberola, C.; Brau, H.; Walter, G. (2017):** Die Kürzung des User Experience Questionnaire UEQ. In: Burghardt, M.; Wimmer, R.; Wolff, C.; Womser-Hacker, C. (Hg.): Mensch und Computer 2017 - Tagungsband. Regensburg, S. 37-48. – DOI: 10.18420/muc2017-mci-0178.
- Bartelt, N.; Finken, S. (2017):** paydirekt. Herausforderungen und mögliche Wachstumsoptionen für Mobile Payment in Deutschland. In: Hierl, L. M. (Hrsg.): Mobile Payment. Wiesbaden : Springer Gabler (Edition Bankmagazin), S. 283-295. – DOI: 10.1007/978-3-658-14118-9\_17.
- Benz, M.; Walter, S.; Wiegel, D. (2017):** Digitales Projektlebenszyklusmanagement. In: ISM Research Journal, 4. (2017), Nr. 1, S. 1-28. – ISBN 978-3-96163-121-6
- Beyerhaus, C.; Gockeln, L. (2017):** Relation between over-democratisation and luxury fashion brand image. In: ISM Research Journal, 4. (2017), Nr. 1, S. 73-99. – ISBN 978-3-96163-121-6.
- Beyerhaus, C. (2017):** Kundenbegeisterung durch emotionale Erlebniswelten (<http://www.wiwi-online.de/fachartikel.php?artikel=663>). Abgerufen am 26.01.2018.
- Böckenholt, I.; Diestel, S.; Stein, F. (2017):** Performance Improvement als Transformationsmanagement. Wie HR als Business Partner mehr Wirksamkeit erzielen kann. In: Personalführung, 50. (2017), Nr. 9, S. 16-23.
- Bookhagen, A.; Sperber, S.; Arbeitsgemeinschaft für Marketing (Hrsg.) (2017):** Kundenintegration in den Entwicklungsprozess von Produktinnovationen durch Crowdsourcing. Ingolstadt (Praxis-WISSEN Marketing). – DOI: 10.15459/95451.9.
- Borsch, F.; Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Anchored instruction. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 144. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Brickau, R.; Cornelsen, J. (2017):** The impact of visual subliminal triggers at the point of sale on the consumers' willingness to purchase - A critical investigation into gender differences. Dortmund : readbox publishing (ISM Workingpaper, Bd. 6). – ISBN 978-3-96163-104-9.
- Brickau, R. A.; Röhrich, J. (2017):** Archaische Gesten im POS-Marketing - Die Nutzung archaischer Gesten in der Display- und Plakatwerbung. Dortmund : readbox publishing (ISM Workingpaper, Bd. 8). – ISBN 978-3-96163-107-0.

- Calaf-Forn, M.; Weber, G.; Puig-Ventosa, I.; Cabras, I. (2017):** Free-rider behavior in unit-pricing systems. In: Aravossis, K. (Hrsg.): Proceedings of the 18th European roundtable on sustainable consumption and production. Thessaloniki : Grafima-Publ., S. 792. – ISBN 978-618-5271-24-4.
- Diestel, S.; Rivkin, W.; Schmidt, K.-H. (2017):** Positive und negative Effekte der Selbststeuerung auf psychische Gesundheit und Motivation. In: Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hg.): HR-Exzellenz. Wiesbaden : Springer Gabler, S. 375-406. – ISBN 978-3-658-14724-2.
- Edele, H.; Schmitt, M. (2017):** The value of the CFA designation. A member perspective. A study by the CFA Society Germany. – ISBN 978-3-9819134-0-8.
- Ellis, C.; Friedrich, S. (2017):** Public goods and the dissolution of states. In: Bulletin of Economic Research, 69. (2017), Nr. 3, S. 240-259. – DOI: 10.1111/boer.12065.
- Finken, S.; Lintouskaya, T. (Mitarb.) (2017):** Global challenges, regional responses. How can we avoid fragmentation in the financial system? (Salzburg Global Seminar Session Report Bd. 580). ([http://www.salzburgglobal.org/fileadmin/user\\_upload/Documents/2010-2019/2017/Session\\_580/SalzburgGlobal\\_Report\\_580.pdf](http://www.salzburgglobal.org/fileadmin/user_upload/Documents/2010-2019/2017/Session_580/SalzburgGlobal_Report_580.pdf)). Abgerufen am 26.01.2018.
- Finken, S.; Eichborn, A. v.; Walter, G. (2017):** Blockchain. Anwendungen und mögliche Folgen in der Energiewirtschaft. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen (2017), Online Sommer-Special, S. 18-21. ([https://www.et-energie-online.de/Portals/0/PDF/sommerspecial\\_2017.pdf](https://www.et-energie-online.de/Portals/0/PDF/sommerspecial_2017.pdf)). Abgerufen am 26.01.2018.
- Flicke, F. (2017):** Es fehlt an Geschwindigkeit. Wirtschaftsprofessor Philipp Haberstock über die richtige Wachstumsstrategie in disruptiven Zeiten. [Interview]. In: Handelsblatt, 09.11.2017, Nr. 216, S. 51.
- Fontanari, M.; Kredinger, D. (2017):** Risiko- und Resilienzbewusstsein. Empirische Analysen und erste konzeptionelle Ansätze zur Steigerung der Resilienzfähigkeit von Regionen. Dortmund : read-box publishing (Workingpaper, Bd. 9). – ISBN 978-3-96163-115-5.
- Fort, E.; Weber, G. (2017):** Sustainable lifestyles & sharing economy. In: Aravossis, K. (Hrsg.): Proceedings of the 18th European roundtable on sustainable consumption and production. Thessaloniki : Grafima-Publ., S. 781. – ISBN 978-618-5271-24-4.
- Gesing, S.; Weber, U. (2017):** Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements. Wiesbaden : Springer Gabler (Essentials). – ISBN 978-3-658-19356-0.
- Gran, A. (2017):** Die Rechtsprechung zum Transportrecht im Jahr 2016. In: NJW, 70. (2017), Nr. 14, S. 996-1000.
- Haberstock, P. (2017):** Begehrte Familienunternehmen. Mergers & Acquisitions in disruptiven Zeiten. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 7. (2017), Nr. 5, S. 156-165.
- Haberstock, P. (2017):** Chinas Griff nach dem deutschen Mittelstand. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 46. (2017), Nr. 7, S. 788-789.
- Haberstock, P. (2017):** Zwischen Boom und Bust. In: Unternehmeredition: Know-how für den Mittelstand (2017), Nr. 4, S. 14-16.

- Haberstock, P.; Alten, F. v.; Merschmann, A. M. (2017):** Bewertungsindikation chinesischer Direktinvestitionen in Deutschland. In: M&A China/Deutschland (2017), Nr. 2, S. 44-46.
- Haberstock, P.; Leusden, M. P.; Schmitt, M. G. (2017):** Corporate Venturing als Erfolgsfaktor der Digitalstrategie im Mittelstand. In: M&A Review: Beteiligungen, Allianzen, Restrukturierungen, Divestments, Private equity, 28. (2017), Nr. 4, S. 108-117.
- Haberstock, P.; Leusden, M. P.; Schmitt, M. G. (2017):** M&A als Erfolgsfaktor der Digitalstrategie im Mittelstand. In: Equity Guide 2016/2017. Der Beteiligungsmarkt im deutschsprachigen Raum. Gaggenau, S. 41-43.
- Haberstock, P.; Lütke Entrup, M. (2017):** Strategische Allianzen und Corporate Venturing. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 28. (2017), Nr. 4, S. 467-473.
- Haberstock, P.; Schmitt, M. G. (2017):** Chinesische Direktinvestitionen im deutschen Mittelstand. In: S-Firmenberatung aktuell (2017), Nr. 7, S. 8-11.
- Haberstock, P.; Schmitt, M. G. (2017):** Chinesische Direktinvestitionen steigen (<https://www.sparkassenzeitung.de/chinesische-direktinvestitionen-steigen/150/156/88222/1>). Aberufen am 26.01.2018.
- Haberstock, P.; Simmert, D. (2017):** Corporate Venturing gewinnt an Bedeutung ([https://www.sparkassenzeitung.de/files/pdfgenerator/article/89910\\_corporate-venturing-gewinnt-an-bedeutung.pdf](https://www.sparkassenzeitung.de/files/pdfgenerator/article/89910_corporate-venturing-gewinnt-an-bedeutung.pdf)). Aberufen am 26.01.2018.
- Haberstock, P.; Simmert, D. (2017):** Mergers & Acquisitions in disruptiven Zeiten. Chancen für den Mittelstand. In: Zeitschrift für das gesamte Krediwesen: Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse, 70. (2017), Nr. 22, S. 1142-1146.
- Hampe, L.; Rommel, K. (2017):** Einflüsse von kognitiven Verzerrungen auf das Anlageverhalten deutscher Privatkationäre. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 7)  
– ISBN 978-3-96163-110-0
- Happ, C.; Dias, J.; Ellwart, T. (2017):** Predictors of successful teamwork in care management for people with intellectual disability. In: Journal of Mental Health Research in Intellectual Disabilities (2017), Nr. 10, Supplement 1, S. 96.
- Happ, C.; Hoffmann, B. (2017):** Challenging Behaviour. A survey study. In: Journal of Mental Health Research in Intellectual Disabilities, 10. (2017), Supplement 1, S. 168.  
– DOI: 10.1080/19315864.2017.1368259.
- Hauck, V.; Lederer, M.; Bodendorf, F. (2017):** What are middle managers expecting from strategic tools? A collection and analysis of state of the art instruments. In: Global Business and Economics Review, 19. (2017), Nr. 6, S. 722-744. – DOI: 10.1504/GBER.2017.10007936.
- Helmold, M.; Terry, B.; Büsch, M. (2017):** Veränderte Anforderungen durch Global Sourcing (<https://beschaffung-aktuell.industrie.de/einkauf/veraenderte-anforderungen-durch-global-sourcing/>). Abgerufen am 26.01.2018.

- Hesse, L.; Mühlbäck, K.; Walter, G. (2017):** „Auf zu neuen Ufern“. Eine empirische Untersuchung der Chancen und Risiken von Erweiterungsstrategien starker Marken am Beispiel des Apple iCar. In: ISM Research Journal, 4. (2017), Nr. 1, S. 55-72. – ISBN 978-3-96163-121-6.
- Hoffmann, K.; Schlüter, H.; Langenhorst, M. C. (Hg.) (2017):** Mittelstandsjahrbuch Accounting Taxation & Law 2017/18. Aktuelle Fragestellungen aus Bilanz-, Steuer- und Wirtschaftsrecht für mittelständische Unternehmen. Münster : readbox publishing. – ISBN 978-3-96163-101-8.
- Höveler, B.; Lütke Entrup, M. (2017):** Händler justieren den Packmittelverbrauch. Edeka, Rewe und Kaufland haben das Gewicht bestimmter Produkthüllen reduziert – Lidl setzt zum Teil etwas mehr Material ein. In: Lebensmittel Zeitung (2017), Nr. 38, S. 54.
- Irle, G.; Moskaliuk, J. (2017):** Was macht Lernen mit digitalen Medien in der Hochschule erfolgreich. In: Igel, C.; Braubach, M. (Hg.): Bildungsräume. Münster, New York : Waxmann (Medien in der Wissenschaft, Bd. 72), S. 116-119. – ISBN 978-3-8309-3720-3.
- Jainta, S.; Nikolova, M.; Liversedge, S. P. (2017):** Does text contrast mediate binocular advantages in reading? In: Journal of experimental psychology: Human perception and performance, 43. (2017), Nr. 1, S. 55-68. – DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/xhp0000293>.
- Jensen, S.; Ohlwein, M.; Fischer, D. (2017):** The glory of the past - do nostalgic brands appeal to Generation Y? In: Sarmaniotis, C.; Wright, G. (Hg.): Proceedings of the 5th International Conference on Contemporary Marketing Issues, ICCMI, 21.-23. June 2017, Thessaloniki, Greece, S. 42-49. – ISBN 978-960-287-156-0.
- Jeong, H.; Cress, U.; Moskaliuk, J.; Kimmerle, J. (2017):** Joint interactions in large online knowledge communities. The A3C framework. In: International Journal of Computer Supported Collaborative Learning, 12. (2017), Nr. 2, S. 133-151. – DOI: 10.1007/s11412-017-9256-8.
- Keino, U.; Samunderu, E. (2017):** CSCO – An important C-Suite to the Executive Committees. In: Baltic Rim Economies (2017), Nr. 3, S. 54.
- Kimmerle, J.; Moskaliuk, J.; Brendle, D.; Cress, U. (2017):** All in good time. Knowledge introduction, restructuring, and development of shared opinions as different stages in collaborative writing. In: International Journal of Computer Supported Collaborative Learning, 12. (2017), Nr. 2, S. 195-213. – DOI: 10.1007/s11412-017-9258-6.
- Lederer, M.; Avci, R.; Schmidt, W. (2017):** Should Process Management Add Its Two Cents? In: 2017 43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA). IEEE, S. 342-349. – DOI: 10.1109/SEAA.2017.6.
- Lederer, M.; Betz, S.; Kurz, M.; Schmidt, W. (2017):** Some say Digitalization - others say IT-enabled Process Management thought through to the End. In: Mühlhäuser, M.; Zehbold, C. (Hg.): Proceedings of the 9th Conference on Subject-oriented Business Process Management - S-BPM ONE '17. New York, New York, USA : ACM Press, S. 1-10. – DOI: 10.1145/3040565.3040574.
- Lederer, M.; Knapp, J.; Schott, P. (2017):** The Digital Future has Many Names - How Business Process Management drives the Digital Transformation. In: 2017 6th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM). IEEE, S. 22-26. – ISBN 978-1-5090-5330-8.

- Lederer, M.; Kurz, M.; Lazarov, P. (2017):** Making strategy work. A comprehensive analysis of methods for aligning strategy and business processes. In: *International Journal of Business Performance Management*, 18. (2017), Nr. 3, S. 274-292. – DOI: 10.1504/IJBPM.2017.10004090.
- Lederer, M.; Kurz, M.; Lazarov, P. (2017):** Usage and Suitability of Methods for Strategic Business Process Initiatives. In: *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*, 5. (2017), Nr. 1, S. 40-51. – DOI: 10.4018/IJPMAT.2017010103.
- Linder, C.; Gantner, E.; Sperber, S. (2017):** Does Your Investor Think to be Smarter than You? Effects of BTA Beliefs on New Venture Financing. In: *Academy of Management Proceedings* (2017), Nr. 1, S. 1. – DOI: 10.5465/AMBPP.2017.12726abstract.
- Linder, C.; Sperber, S. (2017):** If What You Want is not What You Get. A Communication-Based Approach to Top Managers' Intended Firm Creativity and Employees' Failure to Deliver. In: *European Management Review*, 14. (2017), Nr. 3, S. 227-246. – DOI: 10.1111/emre.12104.
- Linder, C.; Sperber, S. C. (2017):** Leveraging Reputation for Product Innovation Through Strategic Co-Branding. In: Li, E.; Garg, R.; Chhikara, R.; Panda, T. K.; Kataria, A. (Hg.): *Driving Customer Appeal Through the Use of Emotional Branding. IGI Global (Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services)*, S. 248-261. – DOI: 10.4018/978-1-5225-2921-7.ch014.
- Lütke Entrup, M.; Simmert, D.; Caspari, L. (2017):** Die Performance von deutschen Portfoliounternehmen nach Private Equity Buyouts. Münster (ISM Workingpaper, Bd. 5). – ISBN 978-3-96163-099-8.
- Lütke Entrup, M.; Simmert, D.; Tegethoff, C. (2017):** Die Entwicklung des Working Capital in Private Equity Portfoliounternehmen. Münster (ISM Workingpaper, Bd. 3). – ISBN 978-3-96163-070-7.
- Malycha, C. P.; Maier, G. W. (2017):** Eine Absage auf deine Bewerbung ist noch kein Weltuntergang. Nur nicht den Kopf in den Sand stecken. In: *IHK-Magazin* (2017), Sonderausgabe, S. 14-15.
- Malycha, C. P.; Maier, G. W. (2017):** Enhancing creativity on different complexity levels by eliciting mental models. In: *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 11. (2017), Nr. 2, S. 187-201. – DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000080>.
- Malycha, C. P.; Maier, G. W. (2017):** The random-map technique. Enhancing Mind-Mapping with a conceptual combination technique to foster creative potential. In: *Creativity Research Journal*, 29. (2017), Nr. 2, S. 114-124. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302763>.
- Meinen, H.; Pauen, W. (Hg.) (2017):** Veränderung der Einzelhandelsimmobilien durch die Digitalisierung. Einfluss auf die Bewertung. Köln : Bundesanzeiger (Grundstücks- und Immobilienbewertung spezial, Bd. 2). – ISBN 978-3-8462-0778-9.
- Meitner, M. (2017):** Extra-Financials in der Unternehmensbewertung. In: *Corporate Finance* (2017), Nr. 1-2, S. 55-63.
- Meitner, M. (2017):** Ist der Ruf erst inszeniert. In: *Harvard Business Manager* (2017), Nr. 6, S. 68-75.

- Meitner, M.; Streitferdt, F. (2017):** Ermittlung des sicheren Zinses in der Unternehmensbewertung. Spotrates, implizite Forward-Rates oder einheitlicher Zins? In: WPg: Kompetenz schafft Vertrauen, 70. (2017), Nr. 2, S. 98-104.
- Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Cognitive apprenticeship. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 328. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Community of practice. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 333. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Serious games. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 1416. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Soziale Netzwerkanalyse. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 1448. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Soziale Netzwerke im Internet. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 1448. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Moskaliuk, J. (2017):** Stichwort: Web 2.0. In: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 18., überarb. Aufl. Bern : Hogrefe, S. 1659. – ISBN 978-3-456-85643-8.
- Moskaliuk, J.; Burmeister, C. P.; Landkammer, F.; Renner, B.; Cress, U. (2017):** Environmental effects on cognition and decision making of knowledge workers. In: Journal of Environmental Psychology, 49. (2017), April, S. 43-54. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.12.001>.
- Moss, C. (2017):** Der digitale Mitarbeiter. In: Absatzwirtschaft (2017), Nr. 4, S. 8.
- Moss, C. (2017):** Relevante Inhalte schaffen. In: Absatzwirtschaft (2017), Nr. 1, S. 8.
- Moss, C. (2017):** Schicken Sie Ihren Mitarbeitern noch Mails? – Warum ein Social Intranet eine echte Alternative ist. (<https://marketing.gelbeseiten.de/PR-Social-Media/Interne-Kommunikation/Schicken-Sie-Ihren-Mitarbeitern-noch-Mails-Warum-ein-Social-Intranet-eine-echte-Alternative-ist>). Abgerufen am 26.01.2018.
- Moss, C. (2017):** Teamarbeit im Newsroom: Wie kleine Unternehmen ihre Rollen verteilen können (<https://marketing.gelbeseiten.de/PR-Social-Media/Newsroom/Teamarbeit-im-Newsroom-Wie-kleine-Unternehmen-ihre-Rollen-verteilen-koennen>). Abgerufen am 26.01.2018.
- Moss, C. (2017):** Unter Kontrollzwang. In: Absatzwirtschaft (2017), Nr. 6, S. 8.
- Moss, C. (2017):** Vermeiden Sie Nachrichten ohne Mehrwert - Warum Kommunikationscontrolling so wichtig ist (<https://marketing.gelbeseiten.de/Digitalisierung/Digitale-Transformation/Vermeiden-Sie-Nachrichten-ohne-Mehrwert-Warum-Kommunikationscontrolling-so-wichtig-ist>). Abgerufen am 26.01.2018.
- Mühlbäck, K.; Schmitt, M. (2017):** The development of the work quality of Chinese sales representatives in German industrial companies in China. In: Überwimmer, M.; Gaisch, M.; Füreder, R.; Costa Salas, Y. J. (Hg.): Proceedings 2017: Cross-Cultural Business Conference 2017. Aachen : Shaker, S. 31-44. – ISBN 978-3-8440-5246-6.

- Niggemann, B.; Simmert, D. B. (2017):** Unternehmensverkauf in Zeiten von niedrigen Zinsen und fehlenden Anlagealternativen. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2017), Nr. 13, S. 640-645.
- Niggemann, B.; Simmert, D. B. (2017):** Vier Faktoren für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf (<http://creditreform-magazin.de/2017/08/09/kolumne/redaktion/vier-faktoren-fuer-einen-erfolgreichen-unternehmensverkauf/>). Abgerufen am 26.01.2018.
- Niggemann, B.; Simmert, D. B. (2017):** Fehlende Anlagealternativen kein Hinderungsgrund. In: Betriebswissenschaftliche Blätter, 09.06.2017.
- Niggemann, K.; Simmert, D. B. (2017):** Der Enkel wird zum Sohn. In: FAZ, 30.01.2017, Nr. 25, S. 16.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Interessenkonflikte und Dealbreaker. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 26.04.2017.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Besonderheiten bewältigen. In: Sparkasse Managermagazin, 28.04.2017.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Chance für Unternehmer wie Führungskräfte. In: Sparkasse Managermagazin, 28.04.2017.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Modell für Qualität, Erfolg und Rendite. In: Sparkasse Managermagazin, 28.04.2017.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Zum Vorteil für alle Beteiligten. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 07.07.2017.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Geschäftsführer im Interessenkonflikt. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 08.12.2017.
- Niggemann, K. A.; Simmert, D. B. (2017):** Ungewöhnliche Firmennachfolge. Wenn Unternehmer Enkelkinder oder Volljährige adoptieren (<http://creditreform-magazin.de/2017/01/23/erfolgreich/ingoschenk/ungewoehnliche-firmennachfolge-wenn-unternehmer-enkelkinder-oder-volljaehrige-adoptieren/>). Abgerufen am 25.01.2018.
- Nikolova, M.; Jainta, S.; Blythe, H. I.; Liversedge, S. P. (2017):** Using a dichoptic moving window presentation technique to investigate binocular advantages during reading. In: Journal of experimental psychology. Human perception and performance, 43. (2017), Nr. 2, S. 265-280. – DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/xhp0000296>.
- Ohlwein, M. (2017):** Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Eine clusteranalytische Untersuchung auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede. Münster : readbox uni-press (ISM Workingpaper, Bd. 4). – ISBN 978-3-96163-095-0.
- Perret, J. K. (2017):** Re-Evaluating the knowledge production function for the regions of the russian federation. In: Journal of the knowledge economy, 32. (2017), S. 1-25. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0475-z>.

- Peter, M. A.; Rathgeber, P. (2017):** Lieferketten der nächsten Generation. In: Bode, C.; Bogaschewsky, R.; Eßig, M.; Lasch, R.; Stölzle, W. (Hg.): Supply management research. Wiesbaden : Springer Gabler (Advanced Studies in Supply Management), S. 181-193.  
– ISBN 978-3-658-18631-9.
- Rademacher, U. (2017):** Arbeitssucht. Workaholismus erkennen und verhindern. Wiesbaden : Springer Gabler (Essentials). – ISBN 978-3-658-18925-9.
- Rademacher, U. (2017):** Postdigitale Werberezeption jenseits der Grenzen alter und neuer Werbeformate und Handlungsfelder. In: Hooffacker, G.; Wolf, C. (Hg.): Technische Innovationen - Medieninnovationen? Wiesbaden : Springer, S. 294-305. – ISBN 978-3-658-14953-6.
- Rademacher, U.; Weber, U. (2017):** Mentoring im Talent Management. Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen. Wiesbaden : Springer Gabler. – ISBN 978-3-658-16584-0.
- Rathgeber, P.; Gutmann, T.; Levasier, M. (2017):** Organizational best practices of company builders. A qualitative study. In: ISM Research Journal, 4. (2017), Nr. 1, S. 29-54.  
– ISBN 978-3-96163-121-6.
- Rathgeber, P.; Schmelzer, D. (2017):** Der Coach in der Tasche. In: Personalwirtschaft (2017), Special Weiterbildung, S. 15-17.
- Rommel, K.; Sagebiel, J. (2017):** Präferenzen für eine nachhaltige Stromversorgung. In: ISM Research Journal, 4. (2017), Nr. 1, S. 101-126. – ISBN 978-3-96163-121-6.
- Rommel, K.; Sagebiel, J. (2017):** Preferences for micro-cogeneration in Germany: Policy implications for grid expansion from a discrete choice experiment. In: Applied Energy 206. (2017), 612-622.  
– 10.1016/j.apenergy.2017.08.216
- Ruess, P. (2017):** Schutz von Kirche, Kreuz und Ritterorden. Gedanken zum Schutz religiöser Symbolik im Markenrecht. In: Zeitschrift für Gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR), 119. (2017), Nr. 1, S. 32-38.
- Ruess, P. (2017):** Unzulässige Bezeichnung von pflanzlichen Lebensmitteln als Milcherzeugnisse. Anm. zu EuGH, Urteil vom 14.06.2017 – C-422/16. In: Zeitschrift für Gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR), 119. (2017), Nr. 08, S. 831-832.
- Ruess, P. (21.09.2017):** Rechtliche Grundlagen der Marktkommunikation (DWG Workshop Recht und Marktkommunikation) Dortmund. (<http://www.dwg-online.net/ueber-uns/workshops/recht-und-marktkommunikation/>). Abgerufen am 17.01.2018.
- Samunderu, E. (2017):** Global Container Trade - The Past and the Future. In: Neise, R. (Hrsg.): Container Logistics. London [u.a.] : Kogan Page Ltd, S. 11-30. – ISBN 978-0-7494-8124-7.
- Schmitt, M. G.; Gautam, T. (2017):** Transformation of banking institutions. Comparing Germany and India. In: Ellermann, H.; Kreutter, P.; Messner, W. (Hg.): The Palgrave handbook of managing continuous business transformation. London : Palgrave Macmillan, S. 151-171.  
– ISBN 978-1-137-60228-2.

- Schott, P.; Lederer, M.; Niedermaier, S.; Bodendorf, F.; Hafner, M. (2017):** A Maturity Model to Organize the Multidimensionality of Digitalization in Smart Factories. In: Yilmaz, O. F.; Tufekci, S. (Hg.): Handbook of Research on Applied Optimization Methodologies in Manufacturing Systems. Hershey, PA : IGI Global, S. 354-374. – ISBN 978-1-5225-2944-6.
- Schott, P.; Lederer, M.; Khomut, M.; Ahlers, S.; Bock, M.; Bodendorf, F. (2017):** Lösungswissen Industrie 4.0. Eine reifegradorientierte Beschreibungsvorschrift technischer Lösungsprinzipien zur Komplexitätsbeherrschung in bestehenden Produktionssystemen. Nürnberg.
- Schröder, C.; Weber, U. (2017):** Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als Chance für Diversity Management. Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt. Münster : readbox unipress (ISM Workingpaper, Bd. 10). – ISBN 978-3-96163-120-9.
- Schulz, W. H.; Joisten, N.; Scheler, S. (2017):** Gutachten zur Schlüssigkeit der vom BMVI ermittelten möglichen Einnahmen der geplanten Infrastrukturabgaben. Meerbusch : IERC GmbH.
- Schulz, W. H.; Scheler, S.; Joisten, N. (2017):** Gutachten zur Studie des ADAC e.V. „Abschätzung der Einnahmen aus der Infrastrukturabgabe für Pkw in der Ausgestaltung der Gesetzentwürfe vom 18.01.2017.“ Meerbusch : IERC GmbH.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Corporate strategic management in practice. Alnatura, VW, Goldman Sachs/Bank of New York Mellon. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-985-8.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Dienstleistungsmanagement am Beispiel erfolgreicher Unternehmenskonzepte. Fallstudien mit Arbeitsfragen: Emerson, Lufthansa, DHL, Shell, Eckes-Granini, Techniker Krankenkasse, Hornbach, BMW, TNT, Mercedes. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-987-2.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups - Band 1. Fallstudien und Arbeitsfragen: Rügener Insel Brauerei, FA NMILES, HERR HOLGERSON, HolidayPirates, Travador, Marley Spoon, Lieferheld. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-988-9.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups - Band 2. Fallstudien und Arbeitsfragen: Fallstudien und Arbeitsfragen. Marley Spoon, Kitchen Stories, shpock, Amorelie, Ankerkraut, Earebel, Little Lunch, About You. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-989-6.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups - Band 3. Fallstudien und Arbeitsfragen: Windu, Glossybox, FinanceFox, Hello Fresh, Freeletics, Outfittery. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-990-2.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups - Band 4. Fallstudien und Arbeitsfragen: e.GO Mobile, Zuckerzahn, WebData Solutions, eMio-Sharing, OUTFITTERY, Papa Türk, JP-Performance. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-991-9.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups - Band 5. Fallstudien und Arbeitsfragen: Amorelie, Snapchat, WKDA, Freeletics, Helioz, DriveNow CarSharing, AUTO1 Group. München : AVMpress. – ISBN 978-3-86924-992-6.

- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups - Band 6. Fallstudien und Arbeitsfragen: Emil Vertrieb, Shpock, Lieferheld, Hello Fresh, MVMT, McDonald's, KIWI.KI. München : AVMPress. – ISBN 978-3-86924-993-3.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Intercultural management in practice. IKEA, VW, Wal-Mart, Disney - Pixar, Coca-Cola. München : AVMPress. – ISBN 978-3-86924-984-1.
- Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Interkulturelles Management am Beispiel erfolgreicher Unternehmenskonzepte. Red Bull, Amazon, Knapp, McKinsey, Siemens, Daimler, Starbuck's, Wal-Mart, eBay, Nike, Levi's, LVMH. München : AVMPress. – ISBN 978-3-86924-986-5.
- Simmert, D. B.; Niggemann, K.; Vonalt, J. W. (2017):** Die Nachfolge wird globaler. In: Sparkasse Managermagazin, 28.04.2017.
- Simmert, D. B.; Niggemann, K. A. (2017):** Adoption als Erfolgsstrategie. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 18.01.2017.
- Simon, M. (2017):** Sprache und Public Relations aus systemtheoretischer Sicht. In: Schach, A.; Christoph, C. (Hg.): Handbuch Sprache in den Public Relations. Wiesbaden : Springer VS (Springer Reference Sozialwissenschaften), S. 63-80. – ISBN 978-3-658-15745-6.
- Sperber, S. (2017):** The Top Managers' Impact on Opening the Organizational Culture to Innovation. In: International Journal of Innovation Management, 21. (2017), Nr. 2, S. 1-42. – DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919617500141>.
- Trams, K. (2017):** Das Mietverhältnis in der Insolvenz des Mieters. In: NJW-Spezial, 13. (2017), Nr. 19, S. 597-598.
- Trams, K. (2017):** Die Insolvenzsicherung von Versorgungszusagen bei Gesellschafter-Geschäftsführern. In: NJW-Spezial, 13. (2017), Nr. 17, S. 533-534.
- Udalov, V.; Perret, J. K.; Vasseur, V. (2017):** Environmental motivations behind individuals' energy efficiency investments and daily energy-saving behaviour. Evidence from Germany, the Netherlands and Belgium. In: International economics and economic policy, 14. (2017), Nr. 3, S. 481-499. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s10368-017-0381-7>.
- Vastag, A.; Kirsch, D.; Bernsmann, A.; Moll, C. (2017):** GeNaLog – Versorgung urbaner Räume durch geräuscharme Nachtlogistik. In: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2017. Korschensbroich : Huss-Verlag, S. 18-21. – ISBN 978-3-9809412-7-3.
- Vastag, A. (Hrsg.) (2017):** Potenziale einer Geräuscharmen Nachtlogisti. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Forschungsprojekts GeNaLog. Stuttgart : Fraunhofer Verlag. – ISBN 978-3-8396-1257-6.
- Vonalt, J. W.; Simmert, D. B. (2017):** Herausforderungen im Cross-Border-M&A. In: FAZ, 26.09.2017, Nr. 224, S. V5.
- Weber, G.; Cabras, I. (2017):** Political ecology and socio-environmental conflicts in Germany. In: Aravossis, K. (Hrsg.): Proceedings of the 18th European roundtable on sustainable consumption and production. Thessaloniki : Grafima-Publ., S. 850. – ISBN 978-618-5271-24-4.

**Weber, G.; Cabras, I. (2017):** The transition of Germany's energy production, green economy, low-carbon economy, socio-environmental conflicts, and equitable society. In: Journal of Cleaner Production, 167. (2017), November, S. 1222-1231.  
– DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.223>.

**Weber, G.; Hoerber, T.; Cabras, I. (2017):** Sustainability. In: Aravossis, K. (Hrsg.): Proceedings of the 18th European roundtable on sustainable consumption and production. Thessaloniki : Grafima-Publ., S. 805. – ISBN 978-618-5271-24-4.

## e Konferenzvorträge

**Alberola, C.; Brau, H.; Walter, G. (2017):** Die Kürzung des User Experience Questionnaire UEQ. Evaluation von UX und Ästhetik. 17. Fachkonferenz Mensch und Computer 2017. Universität Regensburg (UR); Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg (OTH Regensburg); Gesellschaft für Informatik (GI); German UPA. Regensburg, 11.09.2017.

**Bingemer, S. (2017):** Service concepts for the future. Lufthansa Group - Staff Travel Conference 2017. Deutsche Lufthansa AG. Seeheim, Germany, 18.11.2017.

**Bingemer, S. (2017):** Tourismuswirtschaft in Deutschland. Hangzhou Delegation Meeting. Deutsche Han-Sthorn Kulturveranstaltungs- und Handelsgesellschaft mbH. Frankfurt, Germany, 22.11.2017.

**Brickau, R. (2017):** Das Unterbewusstsein und seine Beeinflussung am PoS. Vortrag für die Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft im Rahmen des Workshops „Recht und Marktkommunikation – Erfahrungen“, 2017.

**Calaf-Forn, M.; Weber, G.; Puig-Ventosa, I. (2017):** Free-rider behavior in unit-pricing systems. Lessons from case studies in Spain. 18th European Roundtable for Sustainable Consumption and Production (ERSCP). Nationale Technische Universität Athen. Skiathos, 03.10.2017.

**Dippon, P. (2017):** Chronologische und inhaltliche Entwicklung des Arbeitskreises Welterbe-Bildung. Arbeitskreistagung World Heritage Education. Universität Paderborn, Fakultät für Kulturwissenschaften. Goslar / Harz, 10.02.2017.

**Finken, S. (2017):** Banking Operations: Today & Tomorrow (Keynote Speech). 14th Annual Banking Operations Forum 2017. Fleming. Amsterdam, Niederlande, 01.06.2017.

**Finken, S. (2017):** Blockchain trends and applications. 12. SHARED SERVICES & OUTSOURCING WOCHE 2017. SSON. Berlin, Deutschland, 15.11.2017.

**Fontanari, M. (2017):** Kitzbühel – Downhill Ski Race Mythos and brand development of Kitzbühel. Innovative ideas to attract tourists. International Conference on Destination Branding. UNWTO-United Nations World Tourism Organisation & Ministry of Sports and Tourism, Belarus. Minsk, Weißrussland, 06.07.2017.

**Förster, H. (2017):** Cost of Capital Determination: An Application with Defined Benefit Plans. 2nd Scientific Colloquium University of Rijeka, Croatia. Croatia, 23.02.2017.

- Fort, E.; Weber, G. (2017):** Sustainable lifestyles & sharing economy. Consumer-to-consumer platforms in tourism. 18th European Roundtable for Sustainable Consumption and Production (ERSCP). Nationale Technische Universität Athen. Skiathos, 04.10.2017.
- Gran, A. (2017):** Vertragsgestaltung und AGB. Logistik-Recht aktuell. BME. 17.05.2017.
- Gran, A. (2017):** Vertragsgestaltung. Logistik-Recht aktuell. BME. Frankfurt / Deutschland, 28.11.2017.
- Gran, A. (2017):** AGB. Logistik-Recht aktuell. BME. Frankfurt / Deutschland, 29.11.2017.
- Haberstock, P. (2017):** Herausforderung Digitalisierung im Mittelstand – welche Chancen bieten Unternehmensübernahmen, Joint Ventures und VC? M&A und Private Equity 2017. Frankfurt School of Finance, 26.09.2017.
- Haberstock, P. (2017):** Silicon Valley: Das Erfolgsgeheimnis der erfolgreichsten Unternehmen der Welt. NACHT DES WISSENS 2017. Hamburg, 04.11.2017.
- Happ, C. (2017):** Social Engineering – Publikumsexperiment. Die große Show der Naturwunder. ARD. 04.05.2017.
- Happ, C.; Dias, J.; Ellwart, T. (2017):** Predictors of successful teamwork in care management for people with intellectual disability. 11th European Congress Mental Health in Intellectual Disability. Luxemburg, 21.09.2017.
- Happ, C.; Hoffmann, B. (2017):** Challenging Behaviour. A survey study. 11th European Congress Mental Health in Intellectual Disability. Luxemburg, 21.09.2017.
- Hattula, C. (2017):** Challenges in Educating the Managers of Tomorrow. Rotary-Themenabend. Rotary Club Stuttgart-International. Stuttgart / Deutschland, 28.09.2017.
- Marten, E. (2017):** Beyond Artefacts, Body language and Courtesy - The ABC of Intercultural Communication. Erasmus Guest Lecture. Wroclaw University of Economics. Polen, 29.05.2017.
- Marten, E. (2017):** Subareas of Marketing. Erasmus Guest Lecture. Wroclaw University of Economics. Polen, 30.05.2017.
- Moss, C. (2017):** Der Newsroom als Organisationsmodell. VKU-PR-Forum. Verband der kommunalen Unternehmen. Hamburg, 04.12.2017.
- Moss, C. (2017):** Der Newsroom für die Interne Kommunikation; IK integriert oder isoliert? Struktureller und personeller Aufbau von Kommunikationsabteilungen. DPRG. Nürnberg, 23.02.2017.
- Merkwitz, R. (2017):** Aus- und Weiterbildungsangebote im Eventmanagement. mbt Meetingplace. bØrding messe GmbH & Co. KG. München, 28.11.2017.
- Merkwitz, R. (2017):** Generation Y. 3. Mitgliederversammlung des VOTUM-Verbands. VOTUM-Verband. Mannheim, 05.10.2017.
- Merkwitz, R. (2017):** Generation Y. 8. Hauptstadtmesse 2017. Fonds Finanz Maklerservice GmbH. Berlin, 12.09.2017.

- Merkwitz, R. (2017):** Generation Y. 11. MMM-Messe 2017. Fonds Finanz Maklerservice GmbH. München, 28.03.2017.
- Mühlbäck, K.; Schmitt, M. (2017):** The development of the work quality of Chinese sales representatives in German industrial companies in China. Global Business and Export Management. Cross-Cultural Business Conference (CCBC) 2017. Fachhochschule Oberösterreich (FH OÖ). Steyr, 18.05.2017.
- Ohlwein, M. (2017):** The Glory of the Past – Do nostalgic Brands appeal to Generation Y? 5th International Conference on Contemporary Marketing Issues. Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki (ATEI) / Manchester Metropolitan University. Griechenland, 22.06.2017.
- Ohlwein, M.; Jensen, S.; Fischer, D. (2017):** Does the past still matter? Generation Y and their attitude towards nostalgic brands. Presentation at the 8th International Research Meeting in Business and Management. Nice, France, 05.-06. July 2017.
- Pauen, W. (2017):** Bewertung von Hotelimmobilien. Kölner Wertermittlertag. Bundesanzeiger Verlag & TÜV Rheinland, 20.09.2017.
- Pauen, W. (2017):** Bewertung von Managementimmobilien. Marktwerte von Pflege- und Hotelimmobilien. DIA. 12.10.2017.
- Pauen, W. (2017):** Differenzen zwischen Marktpreisen und Immobilienwerten am Beispiel von Hotelimmobilien. Werte und Preisblasen in der Immobilienwirtschaft. IHK München & LVS. München, 09.06.2017.
- Pauen, W. (2017):** Projektentwicklung von Konversionsflächen (Kasernen). Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. FH Onsabrück, 06.02.2017.
- Peter, M. A.; Rathgeber, P. (2017):** Lieferketten der nächsten Generation. 10. Wissenschaftliches Symposium Supply Management. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Mannheim, 07.03.2017.
- Ruess, P. (2017):** Workshop Intellectual Property. Universität Bayreuth, 11.01.2017. ([http://www.uni-bayreuth.de/de/\\_service/search/index.html?cx=015293818252837669821%3Akpb\\_rxeox0&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=Workshop+Intellectual+Property&sa=Suche&siteurl=http%3A%2F%2Fwww.uni-bayreuth.de%2Fde%2Findex.html](http://www.uni-bayreuth.de/de/_service/search/index.html?cx=015293818252837669821%3Akpb_rxeox0&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=Workshop+Intellectual+Property&sa=Suche&siteurl=http%3A%2F%2Fwww.uni-bayreuth.de%2Fde%2Findex.html)). Abgerufen am 17.01.2018.
- Ruess, P. (2017):** Rechtliche Grundlagen der Marktkommunikation. DWG Workshop Recht und Marktkommunikation. Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft (DWG). Dortmund, 21.09.2017. (<http://www.dwg-online.net/ueber-uns/workshops/recht-und-marktkommunikation/>). Abgerufen am 17.01.2018.
- Ruess, P. (2017):** Recent Case Law on Armorial Bearings: How to protect a cross and why. 25th Fordham Conference for Intellectual Property Law and Policy. Fordham University Law School. New York, USA, 21.04.2017.

- Samunderu, E. [Conference Panelist] (2017):** Bye Bye loyalty, welcome best price and ancillary revenues. Hamburg Aviation Conference 2017. Hamburg, 07.11.2017. (<https://www.aviation-forumhamburg.com/november-7-2017>). Abgerufen am 17.01.2018.
- Samunderu, E. [Intelligent Hunt Jury Member] (2017):** IntelligenceHunt2. Seafocus Executive Business Platform. Maritime Transport Conference. Seafocus. Helsinki, 14.11.2017. (<https://www.seafocus.fi/copy-of-speakers-intelligencehunt2>). Abgerufen am 17.01.2018.
- Schabbing, B. (2017):** Wirtschaftsfaktor MICE als Motor des touristischen Incoming - Erfolgsfaktoren und Vorgehen am Beispiel Deutschland. Besuch Fachdelegation Stadtverwaltung Hangzhou. Deutsche Han-Sthorn Kulturveranstaltungs- und Handelsgesellschaft mbH. Frankfurt/Main, Germany, 21.11.2017.
- Schabbing, B. (2017):** Nachfrage und Einstellungen zu Mobilitätsangeboten in Deutschland: Abgleich von „Dichtung und Wahrheit“; Mobilitätsmesse "Hypermotion". Messe Frankfurt Exhibition GmbH. Frankfurt/Main, Germany, 22.11.2017.
- Schmitt, M. G. (2017):** The value of the CFA designation. Vortrag auf der 5. Jahrestagung des Arbeitskreises Finanzierung der Professorinnen und Professoren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Hannover, 04.-06. Mai 2017.
- Sperber, S. (2017):** Does Your Investor Think to be Smarter than You? Effects of BTA Beliefs on New Venture Financing. AoM Academy of Management. Atlanta, USA, 07.08.2017.
- Sperber, S. (2017):** Knowledge Networks of Top Managers in the Fashion Industry: Resourceful Ties and Resourceful Contacts. EURAM European Academy of Management. Glasgow, Schottland, 22.06.2017.
- Sperber, S. (2017):** Knowledge Acquisition and Learning for Innovation: An Explorative Study of Top Managers' Ego Networks in the Watch and Jewelry Industry. INSNA Sunbelt Management Conference. INSNA; Peking, China, 02.06.2017.
- Stein, F. (2017):** Auf Wolke 4.0: Die Cloud, die Crowd und der ganze Rest. Arbeit 4.0. Kienbaum Consultants International GmbH / Bird & Bird LLP; Düsseldorf / Deutschland, 08.03.2017.
- Stein, F. (2017):** Arbeitest du noch oder lebst du schon? Sitzung des Industrieausschusses; Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Dortmund; Dortmund / Deutschland, 12.09.2017.
- Stein, F. (2017):** Arbeitest du noch oder lebst du schon? "Neue Arbeitswelt" - Wie gewinne ich die Menschen dafür? Kienbaum Consultants International GmbH / Bird & Bird LLP; Köln / Deutschland, 21.09.2017.
- Walter, G.; Spang, A.; Merkwitz, R. (2017):** Arbeitsbezogene Einstellungen und Erfahrungen von hochqualifizierten flexiblen Beschäftigten. Erkenntnisse einer Mixed-Methods-Studie. 10. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Dresden, 15.09.2017.
- Walter, S. (2017):** Benefits and challenges of supply chain digitalization. Presentation at the International School of Management. Frankfurt/Main, Germany, 13th June 2017.

**Weber, G.; Cabras, I. (2017):** Political ecology and socio-environmental conflicts in Germany. The case of remunicipalisation for urban regeneration, eco towns, and regional prosperity. 18th European Roundtable for Sustainable Consumption and Production (ERSCP). Nationale Technische Universität Athen. Skiathos, 04.10.2017.

**Weber, G.; Hoerber, T.; Cabras, I. (2017):** Sustainability. A (European) ideology for the 21th century? 18th European Roundtable for Sustainable Consumption and Production (ERSCP). Nationale Technische Universität Athen. Skiathos, 02.10.2017.

**Weber, G. (2017):** The Green Economy Zeitgeist and Environmental Conflicts. Undisciplined Environments, Entitle Conference, Stockholm, Sweden; Entitle Project, KTH Stockholm. Stockholm, Sweden, 21.03.2017.

**Weber, U. (2017):** Coaching Tools. Ausbildungskongress. Helmut-Schmidt-Universität. Hamburg / Deutschland, 12.09.2017.

**Weber, U. (2017):** Authentische Führung. Koblenzer Herbstgespräche. Zentrum Innere Führung; Koblenz / Deutschland, 24.10.2017.

## **f Externe Workshops**

### **SS 17**

**Haberstock, P. (2017):** ISM Consulting Workshop MIM (2. Semester) Tchibo AG. Tchibo Vertrieboptimierung: Optimierung externer Vertriebskanäle für Cafissimo und Qbo. Hamburg, 10.04.2017.

**Haberstock, P. (2017):** ISM Consulting Workshop MIM (2. Semester) Gebr. Heinemann. Entwicklung Digitalisierungs- und New Venture Konzept. Hamburg, 18.04.2017.

### **WS 17/18**

**Beyerhaus, C. (2017):** UL Day; Speeddatings mit dem Management; Hamburg, 15.11.2017.

**Haberstock, P. (2017):** ISM Consulting Workshop Bachelor (5./6. Semester) HelloGuide. Investoren Pitchpräsentation, Business Case und Marktrecherche für ein innovatives Start Up für Chatbots. Hamburg, 03.09.2017.

**Rademacher, U. (2017):** The Potential of the Launch of a Danish Haircare Product on the German Market. ISM Hamburg, 04.10.2017.

**Rathnow, P. (2017):** Managementworkshop Conrad Electronics SE. Fundamentals of Strategic Management. München, 10.11.2017.

**Rommel, K. (2017):** Allianz Smart City Dortmund – Wir.Machen.Zukunft. Auftaktkonferenz der Stadt Dortmund, 02.03.2017.

**Rommel, K. (2017):** Discrete Choice Experiment Workshop. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung. Berlin, 22.05.2017.

**Rommel, K. (2017):** Fachkonferenz "Kommunen Innovativ". Projektworkshop des BMBF. Hamburg, 19.-20.09.2017.

**Rommel, K. (2017):** Masterplan Wissenschaft AG. Wissenschaftsfördernde Rahmenbedingungen. Stadt Dortmund; Wirtschaftsförderung, 15.09.2017.

**Rommel, K. (2017):** Forschung an Fachhochschulen. Verband der privaten Hochschulen (VPH), Forschungsausschuss, Frankfurt, 15.11.2017.

### **g ISM-Tagungen**

- 3. Finanzsymposium: The Future of Investmentbanking, ISM Frankfurt, 17.05.2017
- ISM Tourismus-SUMMIT 2017 - Aktuelle Wachstumsperspektiven im Tourismus und Eventmanagement: Auf dem Weg zu neuen Ufern, ISM Köln, 08.11.2017
- ISM Summit: "Whatsapp, Snapchat, Instagram - Customer Communication in the 21st Century", ISM Stuttgart, 07.04.2017
- Spezialgebiete in der Immobilienprojektentwicklung II. ISM München; 08.05.2017

### **h Teilnahme an externen Tagungen**

**Beyerhaus, C. (2017)** Brand Day, Wie Marken emotionalisieren, Hamburg, 19.10.2017

**Kleinjohann, M. (2017)** Future Book Forum 2017, Peoing/München, 27.11.2017 & 26.12.2017

**Kleinjohann, M. (2017)** PR Camp. Berlin; 16.11.2017

**Mühlbäck, K.; Schmitt, M. (2017)** CROSS-CULTURAL BUSINESS CONFERENCE 2017, University of Applied Sciences Upper Austria; 18. – 19.05.2017

**Ohlwein, M. (2017)** 5th International Conference on Contemporary Marketing Issues, ICCMI, Thessaloniki; 21.-23.06.2017

**Pauen, W. (2017)** Spezialgebiete in der Immobilienprojektentwicklung. Osnabrück; 06.02.2017

**Pauen, W. (2017)** Expoo Real – Special - Panel zu Immobilienblasen und –werten. München; 11.10.2017

**Rademacher, U. (2017)** GWPs Austausch über Lehre in der Wirtschaftspsychologie. Berlin; 17.-18.11.2017

**Siegfried, P. (2017)** Salzburg Global Seminar, Salzburg Global Forum on Finance in a Changing World, Austria, Salzburg, 26-28.06.2017

## i ISM-Marktforschungsprojekte

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

- Brickau, R. A. (2017):** BeMA, Der Schuh und das menschliche Unterbewusstsein - Das Käuferverhalten im deutschen Schuh-Markt; ISM Dortmund; MyShoes/Deichmann
- Brickau, R. A. (2017):** SMM, Mittelstands-Index für den ITK Channel; ISM Dortmund; Fujitsu; ISM ITC
- Brickau, R. A. (2017):** MIM, A Market Potential Analysis for Germany and selected International Markets for inter-changeable accumulator appliances; ISM Dortmund; Severin; ISM ITC
- Brickau, R. A. (2017):** BA, Digitalisation Trends for SMEs up until 2020; ISM Dortmund; AM (Application Management) GmbH
- Brickau, R. A. (2017):** MPM, Die Preispolitik des BVB im Merchandising -fair oder nicht? – eine Fan-Untersuchung; ISM Dortmund; BVB 09; ISM ITC
- Frahm, L.-G. (2017):** BeMA, Akzeptanz von Windenergie in Deutschland; ISM Hamburg
- Frahm, L.-G. (2017):** SMM, Architectural Branding; ISM Hamburg; Brand and Retail Management Institute @ ISM
- Hattula, C. (2017):** Analyse der Treiber der Selbstoptimierung; ISM Stuttgart
- Hattula, C. (2017):** Global Marketing Strategy - Standardization vs. Individualization of Actions; ISM Stuttgart; Balluf GmbH, Neuhausen a.d.F.
- Hattula, C. (2017):** Entwicklung eines Social Media Konzeptes für das Universitätsklinikum Tübingen; ISM Stuttgart; Universitätsklinikum Tübingen
- Marten, E. (2017):** BNP Paribas - Marketingkonzept für das neue Produkt Exchanged Traded Commodities; Frankfurt; BNP Paribas
- Marten, E. (2017):** Deutsche Börse Group - Online-Konzept für ein Brand und seine Sub-Brands; Frankfurt; Deutsche Börse Group

## j Interne Workshops

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

### SS 17

**Beyerhaus, C. (2017):** HR Branding in der Fashionindustrie. Hamburg. PUMA SA.

**Ohlwein, M. (2017):** Mein Sprung in die Selbstständigkeit - Freundliche Übernahme von und Strategieentwicklung für Café Albatros. Frankfurt am Main. jumpp – Ihr Sprungbrett in die Selbstständigkeit e.V.

**Ohlwein, M. (2017):** Update customer acquisition strategy. Frankfurt am Main. ExIntern Gesellschaft für Personal- und Projektmanagement mbH.

**Rademacher, U. (2017):** Strategisches Markenmanagement beim local Heroe fritz kola. ISM Hamburg; Katja Roth und Mirco Weigert, fritz kola.

### WS 17/18

**Beyerhaus, C. (2017):** Analyse der Markenpräsenz in den sozialen Medien. Hamburg. Stiebich & Rieth GmbH.

**Beyerhaus, C. (2017):** Entwicklung eines CRM Programms für Benefit Deutschland. Hamburg, Köln, München. LVMH Parfums & Kosmetik Deutschland GmbH.

**Beyerhaus, C. (2017):** Voice Recognition im E-Commerce. Hamburg. Arvato Bertelsmann.

**Bingemer, S. (2017):** Luxus vs. Budget – Ist Lage wirklich alles?!; Das Rezept für eine Machbarkeitsstudie in der Hotellerie. ISM Campus Frankfurt. Maximilian E. Paul, Christie & Co.

**Mehn, A. (2017):** Optimierung des Bewerbungsprozesses für Filialmitarbeiterinnen bei der Lingerie-Marke Hunkemöller. Dortmund. Hunkemöller Deutschland.

**Mehn, A. (2017):** Multichannel Excellence: Fallstudien zum Einsatz von Mehrkanalstrategien im B2C-Geschäft; ISM Dortmund

**Rademacher, U. (2017):** Bag Stories - Die erste weltweite psychologische Studie über Frauen und ihre Handtaschen. ISM Hamburg.

**Westermann, A.; Zimmermann, R. (2017):** Der digitale Kunde – was Online-Shopper wirklich antreibt; ISM Dortmund; Brand and Retail Institute @ ISM

## k ISM-Veröffentlichungen 2017

### Workingpaper

- No. 3** Lütke Entrup, Matthias; Simmert, Diethard B.; Tegethoff, Carolin: Die Entwicklung des Working Capital in Private Equity Portfoliounternehmen, 2017
- No. 4** Ohlwein, Martin: Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Eine clusteranalytische Untersuchung auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede, 2017
- No. 5** Lütke Entrup, Matthias; Simmert, Diethard B.; Caspari, Lisa: Die Performance von deutschen Portfoliounternehmen nach Private Equity Buyouts, 2017
- No. 6** Brickau, Ralf A.; Cornelsen, Jasmin: The impact of visual subliminal triggers at the point of sale on the consumers' willingness to purchase – A critical investigation into gender differences, 2017
- No. 7** Hampe, Lena; Rommel, Kai: Einflüsse von kognitiven Verzerrungen auf das Anlageverhalten deutscher Privataktionäre, 2017
- No. 8** Brickau, Ralf A.; Röhrich, Joana: Archaische Gesten im POS-Marketing – Die Nutzung archaischer Gesten in der Display- und Plakatwerbung, 2017
- No. 9** Fontanari, M.; Kredinger, D.: Risiko- und Resilienzbewusstsein. Empirische Analysen und erste konzeptionelle Ansätze zur Steigerung der Resilienzfähigkeit von Regionen, 2017
- No. 10** Schröder, C.; Weber, U.: Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als Chance für Diversity Management: Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt, 2017

### Research Journal

- Vol 4/2017** Benz, Michael; Walter, Stefan; Wiegel, Dominik: Digitales Projektlebenszyklusmanagement
- Rathgeber, Philipp; Gutmann, Tobias; Levasier, Maximilian: Organizational best practices of company builders – a qualitative study
- Hesse, Laura; Mühlbäck, Klaus; Walter, Götz: „Auf zu neuen Ufern“: Eine empirische Untersuchung der Chancen und Risiken von Erweiterungsstrategien starker Marken am Beispiel des Apple iCar
- Beyerhaus, Christiane; Gockeln, Lisa: Relation between over-democratisation and luxury fashion brand image
- Rommel, Kai; Sagebiel, Julian: Präferenzen für eine nachhaltige Stromversorgung

Die Beiträge für den nächsten Band des Research Journal 2018 können jederzeit eingereicht werden. Unter <http://www.ism.de/lehre-forschung/forschung/forschungsaktivitaeten> finden sich die Details zur Einreichung.

## VIII Neues aus der Bibliothek

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



**Böckenholt, I. (Hrsg.) (2017):** ISM-Research Journal 1/2017, Dortmund und Münster, readbox unipress, 2017  
ISBN 978-3-96163-121-6, 20,80€

Die aktuelle Ausgabe des ISM Research Journals präsentiert eine Auswahl der anwendungsorientierten Forschung der ISM. Der Beitrag von Benz, Walter und Wiegel stellt ein Prozessmodell vor, welches als Blaupause für die Einführung eines digitalen Projektlebenszyklusmanagements auf Basis von Building Information Modeling (BIM) genutzt werden kann. Der Beitrag von Rathgeber, Gutmann und Levasier erforscht qualitativ das Phänomen der Company Builder. Hierbei werden die Organisationsstrukturen

und den Unternehmensgründungsprozess von neun Company Buildern untersucht und visualisiert. Der Beitrag von Hesse, Mühlbäck und Walter befasst sich mit Unternehmen, welche nicht mehr in der Gründungsphase stecken, sondern bereits eine starke Marke aufgebaut haben. Im Detail umfasst der Beitrag eine empirische Studie zur Analyse der Chancen und Risiken der Erweiterungsstrategien von starken Marken am Beispiel des Apple iCar. Marken spielen auch in dem Beitrag von Beyerhaus und Gockeln eine ausschlaggebende Rolle. Anhand von qualitativen Experteninterviews und einer quantitativen zielgruppenspezifischen Studie wird hierin der Effekt der Überdemokratisierung auf das Image namhafter Luxusmarken im Fashionsegment untersucht. Neben diesen hochaktuellen Forschungsbeiträgen zu operativen und marktwirtschaftlichen Themen geht der Beitrag von Rommel und Sagebiel auf das Konsumentenverhalten bezüglich einer nachhaltigen Stromversorgung ein und leitet aus einer empirischen Analyse Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Produkte und Incentivierungsstrukturen ab.



**Brickau, R.; Cornelsen, J. (2017):** The impact of visual subliminal triggers at the point of sale on the consumers' willingness to purchase – A critical investigation. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 6)  
ISBN 978-3-96163-104-9, 13,40€

Purpose – Over the last decades a plethora of advertising elements has been employed at the point of sale (POS) in supermarkets with the intention to increase demand among male and female consumers – with varying success. Companies still strive to understand the “black box” of consumer brains. Neuroscientific research has brought new perspectives to consumer behaviour and shows positive results but still there are

a lot of white spots on the map while trying to understand consumers' behaviour.



**Brickau, R.; Röhrich, J. (2017):** Archaische Gesten im POS-Marketing – die Nutzung archaischer Gesten in der Display- und Plakatwerbung. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 8)  
ISBN 978-3-96163-107-0, 11,70€

Die Arbeit beschäftigt sich mit archaischen Gesten und wie diese erfolgreich innerhalb des POS-Marketing angewendet werden können. Die Idee der Thematik basiert auf vorangegangenen Forschungen von Fringes, Häusel, Mlodinov, Brickau und Meierhof. Ihre Ausführungen über Neuromerchandising, Neuromarketing sowie den unterbewussten und urzeitlichen Einfluss auf das menschliche Handeln geben die Rechtfertigung für die

angeführte Überlegung. Theoretische Betrachtungen des Kommunikations-Mix, des POS-Marketing sowie der Wirkung von Plakaten in Verbindung zum Neuromerchandising leiten die Untersuchung ein.



**Fontanari, M.; Kredinger, D. (2017):** Risiko- und Resilienzbewusstsein. Empirische Analysen und erste konzeptionelle Ansätze zur Steigerung der Resilienzfähigkeit von Regionen. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 9) ISBN 978-3-96163-115-5, 13,30€

Terroranschläge, Finanzkrisen, geopolitische Interventionen in Nordafrika oder im arabischen Raum und daraus resultierende Instabilität von Staaten und Flüchtlingsströme nach Europa sind Konsequenzen, die der Bevölkerung Sicherheit nehmen und Ängste hervorrufen. Zudem stellen Klimawandel, Umweltzerstörung, Energiewende oder demographische Anomalien Staat und Wirtschaft vor neue Herausforderungen, die den Bürger zusätzlich (steuerlich) belasten. Eine empirische Erhebung zur Bestimmung des aktuellen Resilienzgrades ausgewählter Grundversorgungsanbieter in der Region Trier und eine Befragung der Nachfrageseite zur Krisensensibilität bzw. zum Grad der Selbstversorgung zeigen auf, wie weit angesichts der Zunahme an Krisensymptomen die Forderung nach einer systematischen Erhöhung der resilienten Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Region mit ihren Bürgern und Akteure gerechtfertigt ist und ein resilienzorientiertes Regionalmanagement erste Schritte in diese (wahrscheinlich unpopuläre) Entwicklungsrichtung nehmen kann.



**Gesing, S.; Weber, U. (2017):** Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements (essentials). Wiesbaden: Springer ISBN 978-3-658-19356-0, 9,99€

Dieses essential führt in das noch wenig bekannte und verbreitete Konzept des Feelgood-Managements, das vor allem in Start-ups entwickelt wurde, sowie das neue Berufsbild des Feelgood-Managers ein. Es zeigt die Chancen auf, durch Feelgood-Management das Engagement der Mitarbeiter sowie die Unternehmens- und Führungskultur positiv zu beeinflussen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Auch werden die Grenzen des Feelgood-Managements und seine mögliche Weiterentwicklung skizziert. So möchte das essential einen fundierten als auch praxisorientierten Zugang zum neuen Werteverständnis von Unternehmen ermöglichen. Dabei wird Fachwissen und Expertise aus HR-Management kompetent integriert und neue Wege des Miteinanders aufgezeigt.

**Ulrike Weber** ist Leiterin des Departments HR & Leadership Skills sowie Professorin für Human Resources und Organisation an der International School of Management (ISM) in Hamburg. Sophia Gesing erlangte an der ISM Hamburg einen Abschluss in Wirtschaftspsychologie und vertieft ihr Interesse an wertebasierter Unternehmensführung in einem Masterstudiengang Human Resources.



**Hampe, L.; Rommel, K. (2017):** Einflüsse von kognitiven Verzerrungen auf das Anlageverhalten deutscher Privatkationäre. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 7) ISBN 978-3-96163-110-0, 12,40€

This scientific working paper explains the influence of four selected cognitive biases regarding the investment behaviour of German private shareholders. In detail, it contains a theoretical treatment, as well as an empirical impact study of these four biases. Taking account of different approaches, a model is developed to illustrate investment behaviour of private shareholders, which is influenced not only by cognitive biases and social-psychological effects but also by rational behaviour. The subsequent experiment was executed on a diversified composition of six private shareholders and investigated the following four biases: anchoring effect, dilution effect that describes the influence of non-relevant information, framing effect, which is the different valuation of two terms, and the disposition effect.



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

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

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



**Lütke Entrup, M.; Simmert, D.; Tegethoff, C. (2017):** Die Entwicklung des Working Capital in Private Equity Portfoliounternehmen. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 3) ISBN 978-3-96163-070-7, 11,00€

Generelles Ziel von Private Equity (PE)-Gesellschaften ist die Wertsteigerung ihrer Portfoliounternehmen. Als eine operative Maßnahme zur Wertsteigerung und Liquiditätsfreisetzung ist das Working Capital Management (WCM) im Rahmen einer PE-Beteiligung bedeutsam. Die durchgeführte Untersuchung bestätigt wider Erwarten nicht, dass PE-Gesellschaften das WCM in signifikantem Ausmaß einsetzen, um die Liquidität ihrer Portfoliounternehmen zu erhöhen. Während die Debitorenlaufzeit der Portfoliounternehmen im dritten Jahr nach der Übernahme durchschnittlich verkürzt werden konnte, verschlechterten sich die Bestandswerte und die Kreditorenlaufzeit sogar leicht. Darüber hinaus sind internationale PE-Gesellschaften deutlich erfolgreicher in der Gestaltung des WCM ihrer deutschen Portfoliounternehmen als deutsche Beteiligungunternehmen.



**Lütke Entrup, M.; Simmert, D.; Caspari, L. (2017):** Die Performance von deutschen Portfoliounternehmen nach private Equity Buyouts. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 5) ISBN 978-3-96163-099-8, 11,10€

Der vorliegende Beitrag untersucht die Entwicklung von deutschen Portfoliounternehmen (PU) nach Private Equity (PE) Buyouts. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit Kapitalbeteiligungsgesellschaften fähig sind, die Performance ihrer PU während der Haltephase zu verbessern. Ziel ist es zu klären, ob eine Mehrheitsbeteiligung durch eine Private Equity Gesellschaft (PEG) eine erfolgreiche Form der Unternehmensfinanzierung für deutsche Unternehmen darstellt. Diese Fragestellung wird auf der Grundlage einer eigenständigen Erhebung behandelt, indem Werte aus den Jahresabschlüssen der PU extrahiert und ausgewertet werden.



**Ohlwein, M. (2017):** Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper; 4)  
ISBN 978-3-96163-095-0, 13,80€

Success of a regiocentric orientation depends essentially on the similarity of the countries grouped together. Beside its popularity in business practice geographical proximity is not necessarily an effective criterion to form regions. Instead, the aim of integrating marketing on a regional scale focuses on cultural similarities. The paper narrows the existing research gap by segmenting countries based on the six dimensions of national cultures by Hofstede. This leads to nine clusters each with a unique cultural profile. A comparison of the geographical segmentation and the segmentation based on national culture indicates significant differences with respect to the allocation of countries. Not a single geographical region is cultural homogenous, Eastern & Central Europe is even spread across five different cultural segments. Therefore, a strict geographical approach leaving out cultural similarities across regions as well as cultural differences within one region undermines the effectiveness of both operational and strategic actions.



**Rademacher, U.; Weber, U. (2017):** Mentoring im Talent Management: Win-win-programme für Mitarbeiter und Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler  
ISBN 978-3-658-16583-3, 24,99€

Dieser Praxisleitfaden stellt Mentoring als essenzielles Instrument des Talent Management vor und kombiniert fundiertes Fachwissen mit nützlichen Tools und aktuellen Best Practices. Die Autorinnen erläutern, wie Mentoring die strategischen Ziele von Unternehmen unterstützt und sich in die vielfältige Landschaft der HR-Instrumente eingliedern lässt. Sie beschreiben, wie Unternehmen in allen Phasen des Employee Life Cycles und besonders bei der Mitarbeiterentwicklung von Mentoring profitieren und wie die organisatorische Einführung und Evaluation von Mentoring-Programmen sowie das Matching der Mentoring-Tandems sicher gelingen. Konkrete Beispiele berücksichtigen die speziellen Bedürfnisse und Ansprüche von Young Talents aus der Generation Y. Praxiserprobte Checklisten, Vorlagen für Vereinbarungen und Infoblätter ergänzen das Buch.



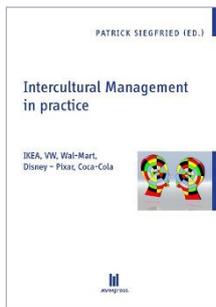
**Rademacher, U. (2017):** Arbeitsucht: Workaholismus erkennen und verhindern. Wiesbaden:Springer (essentials)  
ISBN 978-3-658-18924-2, 9,99€

Ute Rademacher bietet eine praxisnahe Orientierung für den Umgang mit Arbeitsucht. Der Fokus liegt auf Empfehlungen für die Arbeitseinstellung, gesundem Arbeitsverhalten und den organisatorischen Rahmenbedingungen. Die gravierenden Folgen exzessiven und zwanghaften Arbeitens für die Betroffenen, ihr berufliches und soziales Umfeld sind vielen durch Medien und persönliche Erfahrungen bekannt.



**Schröder, C.; Weber, U. (2017):** Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als Chance für Diversity Management : Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt. Dortmund: readbox publishing (ISM Workingpaper ; 10)  
ISBN 978-3-96163-120-9, 14,00€

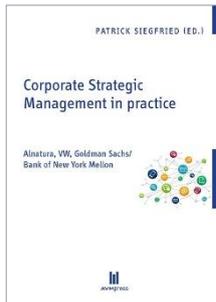
Die vorliegende Publikation basiert auf einer Masterarbeit und dient Unternehmen als Orientierungshilfe, um eine Integration von Flüchtlingen administrativ, organisatorisch und kulturell erfolgreich zu gestalten. Sie untersucht exemplarisch, wie eine Integration von Flüchtlingen in ausgewählten Unternehmen im Kreis Steinfurt erfolgt ist. Mit Hilfe von Experteninterviews mit fünf Verwaltungen und zwölf Unternehmen wurden die Hindernisse, unternehmensinterne Prozesse und Aktivitäten, die mit der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt verbunden sind, herausgearbeitet. Ebenso wird aufgezeigt, wie eine Beschäftigung von Flüchtlingen und deren Integration in Unternehmen das Thema Diversity Management in fördern kann.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Intercultural Management in practice : IKEA , VW, Wal-Mart, Disney – Pixar, Coca-Cola. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-984-1, 24,90€

These Case Studies were written by students from the course Business Psychology 2014 at the EBC-university of applied sciences in Stuttgart. The students have visited the lecture “Intercultural Management”.

**Prof. Dr. Patrick Siegfried Ph.D.** has worked with the students. He has the professorship for General Management at the International School of Management.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Corporate Strategic Management in practice : Alnatura, VW, Goldman Sachs/Bank of New York Mellon. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-985-8, 29,90€

These Case Studies were written from students at the International School of Management in Frankfurt. The students have visited the lecture “Corporate Management” “Strategic Management” and “Corporate Governance”. In this book Case studies from four different companies will be presented. The development of their enterprises, the position in the market and the strategies.

**Prof. Dr. Patrick Siegfried Ph.D.** has worked with the students. He has the professorship for General Management at the International School of Management.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Interkulturelles Management am Beispiel erfolgreicher Unternehmenskonzepte : Red Bull, Amazon, Knapp, McKinsey, Siemens, Daimler, Starbuck's, Wal-Mart, eBay, Nike, Levi's, LVMH. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-986-5, 42,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung “Interkulturelles Management” von Bachelorstudenten/-innen des 6./7. Semester der EBC-Hochschule Stuttgart erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** ist Professor für Unternehmensführung an der ISM International School of Management und hat mit den Studenten diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Dienstleistungsmanagement am Beispiel erfolgreicher Unternehmenskonzepte : Fallstudien mit Arbeitsfragen: Emerson, Lufthansa, DHL, Shell, Eckes-Granini, Techniker Krankenkasse, Hornbach, BMW, TNT, Mercedes. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-987-2, 42,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Praxisprojekt Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 vom BIS-C Studiengang der Hochschule Mainz erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der Hochschule Mainz mit dem BIS-C Studiengang diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups, Band 1 : Fallstudien und Arbeitsfragen: Rügener Insel Brauerei, FANMILES, HERR HOLGERSON, HolidayPirates, Travador, Marley Spoon, Lieferheld. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-988-9, 29,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 von Studenten des Kurses WHD 14 C der DHBW Mannheim Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups, Band 2 : Fallstudien und Arbeitsfragen: Marley Spoon, Kitchen Stories, shpock, Amorelie, Ankerkraut, Earebel, Little Lunch, About You. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-989-6, 39,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 von Studenten des Kurses WHD 14 A der DHBW Mannheim Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups, Band 3 : Fallstudien und Arbeitsfragen: Windu, Glossybox, FinanceFox, Hello Fresh, Freeletics, Outfittery. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-990-2, 39,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 von Studenten des Kurses WHD 14 A der DHBW Mannheim Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups, Band 4 : Fallstudien und Arbeitsfragen: e.GO Mobile, Zuckerzahn, WebData Solutions, eMio-Sharing, OUTFITTERY, Papa Türk, JP-Performance. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-991-9, 32,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 von Studenten des Kurses WHD 14 B der DHBW Mannheim Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups, Band 5 : Fallstudien und Arbeitsfragen: Amorelie, Snapchat, WKDA, Freeletics, Helioz, DriveNow CarSharing, AUTO1 Group. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-992-6, 32,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 von Studenten des Kurses WHD 14 B der DHBW Mannheim Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim diese Fallstudien bearbeitet.



**Siegfried, P. (Hrsg.) (2017):** Erfolgreiche Start-ups, Band 6  
Fallstudien und Arbeitsfragen: Emil Vertrieb, Shpock, Lieferheld, Hello Fresh, MVMT, McDonald's, KIWI.KI. München : AVM  
ISBN 978-3-86924-993-3, 32,90€

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar Fallstudien“ im Wintersemester 2016/17 von Studenten des Kurses WHD 14 B der DHBW Mannheim Fachrichtung Handel erarbeitet worden.

**Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried** hat an der ISM Hochschule die Professur für Unternehmensführung und hat als Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim diese Fallstudien bearbeitet.