

KRISE

REZESSION

BANKROTT

EXIT

Die Wirtschaftskrise – Welche Möglichkeiten ergeben sich für Unternehmen?



# Inhalt



## Kontakt zur Redaktion:

Dr. Markus Schwarzer  
Leiter Public Relations

German Graduate School  
of Management and Law  
Bahnhofstr. 1 · D-74072 Heilbronn

Phone: +49 (0) 7131 - 64 56 36 -45

Mobil: +49 (0) 176 -16456315

Fax: +49 (0) 7131 - 64 56 36 -27

E-Mail: markus.schwarzer@ggs.de

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

---

Editorial S.3

## Aktuell

Renaming – aus hbs wird GGS S.4

## Schwerpunktthema Wirtschaftskrise

Zusätzliche Dienstleistungen als Umsatzbringer S.7

Verantwortungsvolle Führung schafft Werte S.8

Klare Fokussierung der Vertriebsressourcen S.9

Wandel: Welche Strategien haben sich bewährt? S.10

Sportsponsoring: Regionalen Mehrwert schaffen S.11

Strategische Netzwerke schmieden S.12

Employer Branding: Das moderne Personalmarketing S.13

## Students

GGG bei AACSB-Konferenz in Orlando S.14

Erste Absolventen schließen Studium ab S.14

GGG on Tour: Studienreise nach New York und San Francisco S.15

## Faculty

Jura praxisnah und verständlich S.16

Deutsch-Chinesisches Symposium S.16

Praktische Hinweise zum Finanzmarktstabilisierungsergänzungsgesetz S.17

## Veranstaltungen

Wirtschaftsspionage wird Marketing ersetzen S.20

Vortragsreihe »human capital« S.20

## Editorial

---

**Prof. Dr. Dirk Zupancic**  
Chief Executive Officer, Managing Dean,  
Geschäftsführer



Sie erreichen mich unter:  
**Telefon: 071 31-64 56 36-74**  
**E-Mail: [dirk.zupancic@ggs.de](mailto:dirk.zupancic@ggs.de)**

### Liebe Leserin, lieber Leser,

seit Mitte Juni hat die ehemalige heilbronn business school (hbs) einen neuen Namen. Wir heißen jetzt: German Graduate School of Management and Law, Heilbronn (GGS).

Mit dem neuen Namen sollen unsere bestehenden nationalen und internationalen Aktivitäten in Forschung und Lehre bundesweit besser sichtbar werden. Ziel ist es, mittelfristig eine der führenden deutschen Hochschulen für berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung von Führungskräften im Bereich Management und Recht zu werden.

Die Verwurzelung der Hochschule in der Region und das Ziel, Mehrwert für die Unternehmen in der Region zu schaffen, sollten aber auch in unserem neuen Namen Ausdruck finden. Kurz gesagt: Wir leisten regionale Mehrwerte, sind national sichtbar und anerkannt sowie international präsent. Deshalb der neue Name: German Graduate School of Management and Law, Heilbronn (GGS). Einen ausführlichen Bericht über unsere Umbenennung finden Sie in diesem Heft ab S. 4.

Krise, Rezession, Bankrott – das sind Schlagworte, die momentan die Wirtschaftsnachrichten beherrschen. In dieser Situation wird eines ganz deutlich: Deutschland hat nur einen Rohstoff, auf den es sich auch in Krisenzeiten verlassen kann: Die Bildung.

Nur mit neuen Ideen und Vorschlägen wird sich die derzeitige Krise überwinden lassen. Deshalb müssen wir investieren – in Weiterbildung und Forschung. Welche Vorschläge und Ideen unsere Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter für Unternehmen in der derzeitigen Wirtschaftskrise haben, lesen Sie ab Seite 7.

Es würde mich freuen, wenn wir Ihnen mit unseren kurzen Beiträgen Impulse für Ihre Arbeit geben könnten. Gerne unterstützen wir Sie auch mit weiterführenden Informationen oder Expertengesprächen.

Auf Ihren Anruf oder eine E-Mail bin ich gespannt.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

# hbs GGS

## heilbronn business school (hbs) mit neuem Namen

---

**Das Ziel: Eine der führenden Hochschulen für berufs begleitende Aus- und Weiterbildung von Führungskräften**

German Graduate School of Management and Law, Heilbronn (GGS), das ist seit Mitte Juni offiziell der neue Name der Hochschule für Unternehmensführung, ehemals heilbronn business school. »Mit dem neuen Namen sollen unsere bestehenden nationalen und internationalen Aktivitäten in Forschung und Lehre bundesweit besser sichtbar werden«, erläutert Prof. Dirk Zupancic, Managing Dean und CEO der GGS. Ziel sei es, mittelfristig eine der führenden deutschen Hochschulen für berufs begleitende Aus- und Weiterbildung von Führungskräften im Bereich Management und Recht zu werden, so Zupancic weiter.

Gegründet wurde die GGS als heilbronn business school, private Hochschule für Unternehmensführung, Ende 2004 von der Dieter Schwarz Stiftung. Sie verfolgt vor allem das Ziel, verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeiten auszubilden. Durch Lehre, Forschung, Weiterbildung und Beratung leistet die Hochschule so einen Beitrag zu nachhaltigem unternehmerischem Erfolg und Wirtschaftswachstum. Dabei orientiert sie sich am Wohl der Mitarbeiter in den Unternehmen, aber auch am Wohl der Gesellschaft. »Gerade die aktuelle Wirtschaftskrise zeigt, dass hier noch Nachholbedarf besteht«, ist Prof. Zupancic überzeugt.

### Erfolgreiche Entwicklung in Forschung und Lehre

In Forschung und Lehre hat die Hochschule in den vergangenen Jahren erfreulicherweise eine Entwicklung genommen, die bei ihrer Gründung nicht vorherzusehen war. Ihre Professoren sind auf internationalen Konferenzen (z.B. in Frankreich, Japan, China und USA) vertreten und unterrichten an international anerkannten Hochschulen (z.B. St. Gallen).

Auch diverse Forschungspreise wurden an Professoren der Hochschule vergeben. Zuletzt an Prof. Dr. Tomás Bayón, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Dienstleistungsma-

nagement, der in Washington (DC) den renommierten Best Services Article in 2007 Award der American Marketing Association (AMA) verliehen bekam.

Darüber hinaus können immer mehr Wissenschaftler von international bekannten Universitäten (z.B. der School of Law University of California (UCLA), Los Angeles, USA) als Dozenten für die Hochschule gewonnen werden. Die Hochschule ist zunehmend auch als Partner für internationale Forschungsprojekte gefragt.

### Regionaler Mehrwert, nationale Sichtbarkeit, internationale Präsenz

Um dem angestrebten Wachstum gerecht zu werden, wurde ein neuer Name gewählt, der auch den nationalen und internationalen Forschungsaktivitäten Rechnung trägt. Die Verwurzelung der Hochschule in der Region und das Ziel, Mehrwert für die Unternehmen in der Region zu schaffen, soll allerdings auch weiterhin Ausdruck finden. »Wir leisten regionale Mehrwerte, sind national sichtbar und anerkannt sowie international präsent«, fasst CEO Zupancic zusammen. Deshalb der neue Name: German Graduate School of Management and Law, Heilbronn (GGS).

Mit dem neuen Namen wird auch die Geschäftsführung der Hochschule neu aufgestellt. Künftig wird die GGS von einem dreiköpfigen Management Board geleitet. Neu geschaffen wurden die Positionen »Managing Dean / Chief Executive Officer (CEO)«, »Chief Financial Officer (CFO)« und »Academic Dean«, Die genannten Aufgaben werden von Prof. Dr. Dirk Zupancic (Managing Dean/CEO), Peter Hochlehnert (CFO) und Prof. Dr. Tomás Bayón (Academic Dean) wahr genommen. Damit ist die GGS für die kommenden nationalen und internationalen Aufgaben bestmöglich aufgestellt.





CEO Dirk Zupancic stellt sich im Interview den Fragen der Journalisten und vermittelt die strategischen Ansätze der GGS.

## Der neue Name

Eine »deutsche«  
Hochschule, die  
international  
ausgerichtet ist.

# GGGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

Eine Hochschule,  
die sich vor allem an  
Personen mit einem  
akademischen Erstab-  
schluss richtet.

Ein klares Be-  
kenntnis zur  
Region, seinen  
Unternehmen und  
den Menschen.

Eine Hochschule für  
Unternehmensführung  
mit den Schwerpunkten  
Management und Recht.

## Warum ein neuer Name ?

Vorteile des neuen Namens GGS:

- Der neue Name kennzeichnet bestens, wer wir sind und was wir heute tun bzw. zukünftig tun werden.
- Gesteigerte Attraktivität für die Fakultät, Gastfakultät, Mitarbeiter, Studierende, andere Hochschulen und Unternehmen durch überregionale hochwertige Kennzeichnung.
- Markenrechtliche Schutzfähigkeit.



In einer Pressekonferenz Mitte Juni erläutern Dr. Erhard Klotz (Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung), Prof. Tomás Bayón und Prof. Dirk Zupancic (v.l.n.r.) die Vorteile des neuen Namens.

## Unsere Mission

- Wir bilden verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten in Management und Recht aus und weiter, die für die Unternehmen und die Gesellschaft nachhaltige Werte schaffen.
- Wir forschen für den Fortschritt in Management und Recht nach den internationalen Anforderungen an gute Forschung. Neben den individuellen Forschungsthemen arbeiten wir gemeinsam an unserem Kernthema »Wertorientierte Führung von Geschäftsbeziehungen«.
- Wir verstehen uns als ein Think Tank, der neues Wissen in Management und Recht generiert. Wir engagieren uns als Sparringspartner und Berater für die Praxis.
- Wir leisten regionale Mehrwerte, sind national sichtbar und anerkannt sowie international präsent.

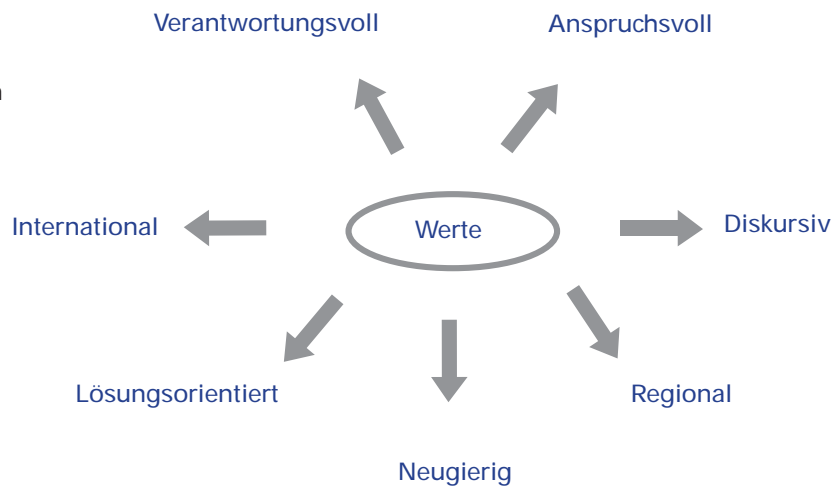
## Die neue Strategie: Drei Säulen

GGG  
Regionaler Mehrwert,  
nationale Sichtbarkeit und  
Anerkennung, internationale Präsenz

Berufsbegleitende, postgraduale Studiengänge  
in Management und Recht.

Management Education, Kooperationen und  
Praxisdialoge.

Anwendungsorientierte Forschung und  
Praxistransfer nach internationalen Qualitäts-  
standards.



## Unsere Werte

**Verantwortungsvoll:** Wir leisten durch Lehre, Forschung, Weiterbildung und Beratung einen Beitrag zu nachhaltigem unternehmerischem Erfolg und Wirtschaftswachstum. Unsere Beiträge orientieren sich zugleich am Wohl der Mitarbeiter in Unternehmen und der Gesellschaft.

**International:** Wir orientieren uns in Forschung und Lehre an den Qualitätsstandards und Schwerpunkten der führenden internationalen Business Schools. Auch bei regionalen Themen verlieren wir den internationalen Kontext nicht aus den Augen.

**Anspruchsvoll:** Wir stellen an uns selbst hohe Ansprüche und sind bestrebt, diese zu erfüllen. Dazu verpflichten wir uns zu kontinuierlicher Weiterentwicklung, um Bestleistungen dauerhaft zu erbringen.

**Lösungsorientiert:** Wir suchen in allen Situationen für alle Beteiligten nach Lösungen und verfolgen keine dogmatischen Prinzipien. Wir sind intern und extern kunden- und serviceorientiert.

**Regional:** Wir sind regional verwurzelt und leisten einen regionalen Mehrwert für die Menschen und Unternehmen der Region.

**Neugierig:** Wir sind eine forschungsorientierte Hochschule, die für alle, die mit uns arbeiten, inspirierend und zukunftsweisend wirkt.

**Diskursiv:** Wir schätzen und nutzen kontroverse aber konstruktive Diskussionen mit Studierenden, Kunden und Partnern als wichtige Quelle für den Erkenntnisfortschritt.

## Schwerpunktthema: Wirtschaftskrise

### Optionen in der Wirtschaftskrise

#### Zusätzliche Dienstleistungen als Umsatzbringer

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die meisten deutschen Industrieunternehmen fest im Griff. Sich jetzt nur auf Kostensenkungen zu verlassen, wäre aber fatal. Doch wie lassen sich zusätzliche Umsätze erzielen?

Ein Vorschlag: Das Angebot ergänzender Dienstleistungen, wie zum Beispiel Finanzierungs- und Beratungsleistungen oder kundenspezifische Individualisierungen. Fragt sich: Sind bestehende Kunden durch »innovative« Dienstleistungen zu halten und in ihrem Potenzial besser auszuschöpfen? Können sogar neue Kunden leichter gewonnen werden?

Die Antworten sind recht eindeutig: Zusätzliche Dienstleistungsangebote gewähren Unternehmen in der Krise einen Flankenschutz. Produzierende Unternehmen, die ihr Produktangebot um kundenindividuelle Services ergänzen und einen Mehrwert beim Kunden erzeugen, stehen besser da als solche, die dies nicht tun. Dies zeigen insbesondere die Forschungsergebnisse der GGS.

In einer internationalen Studie wurden börsennotierte Unternehmen analysiert, die seit Mitte der neunziger Jahre erstmalig Dienstleistungen zusätzlich angeboten haben. In die Studie wurden neben internationalen Großunternehmen zahlreiche mittelständisch geprägte Technologieunternehmen, vor allem der Maschinen- und Elektroindustrie einbezogen. Als Ergebnis zeigt sich:

1. Die neuen Dienstleistungsangebote haben den Unternehmenserfolg kurzfristig deutlich positiv beeinflusst.
2. Die Unternehmen entwickelten sich auch mittel- bis langfristig deutlich besser als Unternehmen, die sich nicht zu einer Erweiterung ihrer Produktpalette durch Dienstleistungen entschieden hatten.



#### Prof. Dr. Tomás Bayón

Professor für Marketing und Dienstleistungsmanagement  
Academic Dean, Geschäftsführer

Er forscht und berät zu den Themen: Wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, Finanzwirkungen des Marketing, mikroökonomische Marketingtheorie

Wie sind diese positiven Effekte eines zusätzlichen Angebots von Dienstleistungen durch Industrieunternehmen zu erklären?

Eine Erweiterung des Produktangebots um Dienstleistungen führt zunächst zu einem höheren Umsatz, der sich in einer gestiegenen Gesamtprofitabilität niederschlagen kann. Neben diesem direkten Effekt kann meist auch ein indirekter Effekt beobachtet werden. Oft ist er deutlich wichtiger als der direkte Effekt.

Durch den intensiveren Austausch zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden, der sich bei individuellen Dienstleistungen zwangsläufig ergibt, entstehen engere Kundenbeziehungen und bei zufriedenstellender Dienstleistungsqualität eine stärkere Kundenbindung. Dies wiederum führt zu einem geringeren Preisdruck und höheren Margen sowohl beim Kernprodukt als auch bei der Dienstleistung. Zutreffend wird deshalb oft auch von der »Strahlkraft der Dienstleistungen« gesprochen.



Dr. Jochen Becker, CFA

Assistant Professor of Marketing & Financial Communication

Er forscht und berät zu den Themen: Wertorientiertes Beziehungs- und Kommunikationsmanagement, Marketing Performance Management, marktorientierte Unternehmensführung

## Erfolgreich durch die Wirtschaftskrise: Tipps für die Unternehmenspolitik

### Verantwortungsvolle Führung schafft Werte – auch in Krisenzeiten

»Das Ende der Marktwirtschaft ist gekommen«, wird derzeit von so mancher Stimme proklamiert. Wenn das doch etwas weit geht, so ist dennoch klar: Die Weltwirtschaft befindet sich in einer ihrer schwersten Krisen. Als Auslöser wird vielfach ein zügelloser Kapitalismus angeführt, dessen Auswüchse ohne Zweifel zur Entstehung der Immobilienblase in den USA und der weltweiten Finanzkrise beitrugen.

In der aktuellen Diskussion entsteht vielfach der Eindruck: Marktwirtschaftliches und sozial verantwortliches Handeln seien zwei miteinander unvereinbare Gegensätze. Exakt das Gegenteil ist jedoch zutreffend. Das zeigen aktuelle Ergeb-

nisse einer Untersuchung der German Graduate School of Management and Law (GGS). In einer breit angelegten Studie kann belegt werden:

1.) Gemessen an der Aktienrendite profitieren Unternehmen, die in vergangenen Krisen ihre Mitarbeiterzahl konstant halten konnten, nach der Krise stärker vom Aufschwung.

2.) Besonders in personalintensiven Industrien – wie z.B. der Dienstleistungsbranche – geht eine »faire« Arbeitnehmerentlohnung mit einer höheren Aktienrendite einher. Stellt sich die Frage: Was ist eine faire Entlohnung? Antwort: Die durchschnittliche Entlohnung der Arbeitnehmer steigt im gleichen Maße wie die Gewinnausschüttungen durch Dividenden und Aktienrückkaufprogramme.

### Welche praktischen Erkenntnisse sind hieraus zu ziehen?

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus. Das wird in der Zwischenzeit selbst von Finanzanalysten nicht in Frage gestellt.

### Welche Empfehlungen lassen sich daraus konkret zur Gestaltung einer verantwortungsvollen Unternehmenspolitik ableiten? Wir empfehlen:

#### 1.) Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor, sondern als Investoren behandeln!

Zwar investieren Mitarbeiter nicht zwangsläufig Finanzmittel in ihr Unternehmen. Sie stellen jedoch ihr Know-how, das durch frühere Investitionen entstanden ist, zur Verfügung. Mitarbeiter und ihre Familien tragen zudem auch ein unternehmerisches Risiko und sind deshalb häufig bereit, mit eigenen Beiträgen zur Gesundung ihrer Unternehmen beizutragen.

#### 2.) Mitarbeiter wie Investoren informieren!

Erfolgreiche Unternehmer diskutieren mit ihren Mitarbeitern offen und fair die gegenwärtige Situation des Unternehmens. Sie zeigen hierbei nicht nur auf, welche Beiträge in der Krise von den Arbeitnehmern erwartet werden, sondern auch, welchen Ertrag sie nach der Krise für diesen Beitrag erwarten können.

#### 3.) Die Krise zum Aufbau von verantwortungsvoller Führungskompetenz nutzen!

Verantwortungsvolles Management kann nicht per Vorstandbeschluss verordnet werden. Es muss täglich gelebt werden. Hier können frei gewordene Zeitkapazitäten zum Ausbau von Führungskompetenz auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens genutzt werden. Es bieten sich berufsbegleitende Ausbildungsprogramme an, die sich auf das Thema »Verantwortliche Unternehmensführung« spezialisiert haben. Oder auch Seminare, die dieses Thema zeitlich komprimierter vermitteln.



## Clevere Vertriebstaktik in der Wirtschaftskrise

### Klare Fokussierung der Vertriebsressourcen

Nachfrageeinbrüche und hohe Lagerbestände stellen viele Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Darauf mit Hektik und Aktionismus zu reagieren, ist aber völlig Fehl am Platz. Ein professioneller Vertrieb kann aus den vorhandenen Potenzialen das Optimum herausholen.

Die sogenannte »Finanzkrise« hat sich schnell zu einer realen Wirtschaftskrise entwickelt, wie die Welt sie seit dem zweiten Weltkrieg nicht erlebt hat. Es wird schwieriger, die (noch) potenzialstarken Kunden zu identifizieren. Der Wettbewerb um diese Kunden steigt. Fakt ist aber auch: Es werden immer noch Geschäfte gemacht. Hier muss man ansetzen. Viele Vertriebsbereiche verfallen in Aktionismus. »Gut arbeitet, wer viel arbeitet«, ist das Motto. Hier werden Ressourcen falsch eingesetzt, wenn nicht gar verschwendet. Notwendig ist eine klare Fokussierung der wertvollen Vertriebsressourcen.

### Die wirksamen Stellhebel einer Vertriebstaktik in der Krise sind:

- **Fokussierung:** Konzentration auf diejenigen Kunden, bei denen kurzfristig Aufträge zu erwarten sind. Vorhandene Kunden sind auch hier der Neukunden-Akquise vorzuziehen.
- **Stammkundenpflege:** In der Krise gibt es eine Tendenz, alle Kräfte an die Front zu schicken und auf Akquise auszurichten. Stammkunden, bei denen sich nicht gerade der nächste Auftrag abzeichnet, werden häufig in der Hektik des Tagesgeschäftes vergessen. Sie dürfen aber nicht vergessen, sondern müssen auf reduzierter Basis weiter betreut werden.
- **Ziele anpassen:** Neue Ziele setzen, diejenigen über Bord werfen, die für »gute Zeiten« fixiert worden sind. Ziele müssen natürlich auch in schlechten Zeiten ambitioniert sein. Aber es ist niemandem geholfen, wenn die Grundlage der Ziele weggebrochen ist, trotzdem daran festzuhalten. Auch die Anreizsysteme müssen entsprechend angepasst werden. Denn es ist immer wieder festzustellen, dass die Vertriebsmannschaft in der Krise mehr arbeitet als je zuvor.

### Optimierung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Vertriebstaktik

- **Mitarbeiterportfolio bereinigen:** Jede Vertriebsmannschaft wird in guten Zeiten um mittelmässige Mitarbeiter erweitert. In guten Zeiten erwirtschaften sie i.d.R. trotzdem zufriedenstellende Ergebnisse. In der Krise muss man aber dafür sorgen, dass die Besten bleiben und die Mannschaft, wenn möglich, wieder optimal aufgestellt wird. Zu häufig sind Unternehmen aber froh, wenn in schlechten Zeiten Mitarbeiter



#### Prof. Dr. Dirk Zupancic

Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb  
Chief Executive Officer, Managing Dean, Geschäftsführer

Er forscht und berät zu den Themen: B2B Marketing,  
Verkaufs- und Kundenmanagement, Marktorientierte  
Unternehmensführung

von alleine gehen. Leider sind es häufig die falschen, was zu vermeiden ist.

- **Backoffice Support erhöhen:** Damit der Vertrieb seine Kraft an der Front erhöhen kann, muss er den Rücken frei gehalten bekommen. Dazu sollte er durch geeignete Mitarbeiter im Innendienst entlastet werden.

**Fazit:** Sicher, hier werden keine Wunderrezepte oder Allheilmittel gegen die Wirtschaftskrise beschrieben. Diese gibt es schlichtweg nicht. Wenn das realistische Marktpotenzial schrumpft, gibt es eben neue Rahmenbedingungen, auf die sich das Management einstellen muss. Die Stellhebel liegen eher im Bereich der operativen Umsetzung - eben im Sinne einer cleveren Vertriebstaktik. Die gute Nachricht für alle, die jetzt Gas geben wollen ist: Die meisten Unternehmen machen nach meiner Erfahrung genau in diesen operativen Themen die Fehler. Das ist die Chance für die anderen.

## Wandel in der Wirtschaftskrise

### Welche Strategien haben sich bewährt?

Der Wandel in Unternehmen ist ein Dauerbrenner. Dafür gibt es viele Gründe. Derzeit müssen beispielsweise viele Firmen aufgrund von Auftragsrückgängen ihre Kosten senken. Hier stellt sich die Notwendigkeit des Wandels für das Top-Management. Aber auch die mittlere Führungsebene steht häufig vor der Aufgabe, alte Strukturen oder Denkmuster nicht nur in Frage zu stellen, sondern nachhaltig verändern zu müssen.

### Was hat sich bewährt?

Nach 30 Jahren Forschung zum Thema »Wandel« lässt sich festhalten: Von den ursprünglichen Ideen haben sich einige bewährt, andere nicht. Nicht bewährt hat sich, auf eine Einzelperson zu setzen. Heute ist klar: Für Wandel bedarf es einer »Koalition der Willigen«. Ebenfalls nicht förderlich ist es, allein auf den Gestaltungswillen der Mitarbeiter zu setzen. Zwar hat sich gezeigt, dass das Know-how der Mitarbeiter unverzichtbar ist. Der Impuls und die Steuerung müssen jedoch »von oben« kommen. Bewährt hat sich Folgendes:

#### 1.) Leitendes Team zusammenstellen

Zur Steuerung des Wandels muss ein Team gebildet werden. Dieses Team sollte aus Top-Führungskräften bestehen, jedoch auch Mitarbeiter im Boot haben. Unter den Top-Führungskräften besteht häufig keine Einigkeit über die Notwendigkeit oder Richtung des Wandels. Es müssen daher nicht alle Top-Führungskräfte beteiligt sein, jedoch eine deutlich spürbare Mehrheit. Die Mitarbeiter wiederum sind nicht nur wegen deren Detailkenntnissen notwendig, sondern auch, weil sie anderen Mitarbeitern auf Augenhöhe den Wandel vermitteln können.

#### 2.) Die Grundidee des Wandels kommunizieren

Bewährt hat sich, den Wandel unter ein Stichwort, ein Motto zu stellen. Das symbolisiert die notwendige Richtung. Dieses Motto sollte dann in Stichworten ausgearbeitet und durch Grafiken angereichert werden. Stichwortartig sollte auch gezeigt werden, was bisher gut lief und beibehalten wird. So bleibt Kontinuität sichtbar. Jedoch sollte mindestens ebenso deutlich kommuniziert werden, was sich ändern wird. Wichtig: Kommunikation in Futur-Form, nicht im Konjunktiv.

#### 3.) Kurzfristig erzielbare Erfolge erzeugen und kommunizieren

Jeder Wandel hat ein Ziel. Jedoch sollten auf dem Weg dorthin erste Teilziele recht früh erreicht und kommuniziert werden. Es reicht aus, wenn dies sehr kleine Aspekte sind. Sie erzielen oft bereits den so genannten »Tipping Point«, an dem sich die Mehrheit der Mitarbeiter dem Wandelgedanken anschließt.



#### Prof. Dr. Thomas Armbrüster

Professor für Strategie, Organisation und Personalmanagement

Er forscht und berät zu den Themen: Unternehmenskultur und organisationaler Wandel, Unternehmensberatung, Mittelstand und Familienunternehmen.

#### 4.) Erfolge konsolidieren und dadurch das Neue verankern

Wandel gewinnt an Schwung und etabliert sich, wenn sich die Teilerfolge mehren. Nicht der große Schlag macht den Unterschied, sondern die Summe von kleinen Teilerfolgen. Das Neue konsolidiert sich schrittweise: Durch eine Reihe von Teilerfolgen, bei denen auch einmal der eine oder andere kleine Misserfolg dabei sein darf – wenn die Teilerfolge überwiegen.

#### 5.) Fazit

Erfolgreicher Wandel basiert auf einer Grundidee und einer Serie von Teilerfolgen. Ein Tipp zum Schluss: Ein Unternehmen steht dem Wandel grundsätzlich nicht von vornherein skeptisch gegenüber. Oft ist es so, dass die Mitarbeiter Veränderungen längst dringend wünschen, jedoch bereits vergebliche Versuche mit ansehen mussten. Nicht der Wandel selbst macht die Mitarbeiter skeptisch, sondern die Art des Wandels oder der Mangel an Teilerfolgen auf dem Wege.



#### Prof. Dr. Harald Dolles

Professor für Management und International Business  
Studiengangsleiter MBA Focus International Business

Er forscht, lehrt und berät u.a. zu den Themen: International Business, Management grenzüberschreitender Kooperationen, Cross Cultural Management, Sport Management, Internationales Personalmanagement. Prof. Dolles ist ausgewiesener Länderexperte für Japan und China.

## Sport sponsoring in der Wirtschaftskrise

### Regionalen Mehrwert schaffen, Zielgruppen einbeziehen

Die Wirtschaftskrise macht auch vor dem Sport sponsoring nicht halt. Sponsoren können sich derzeit kaum der Frage entziehen, ob sich ihr Engagement betriebswirtschaftlich rechnet. Hinzu kommt: Die Zeiten passiven Sponsoring mit reiner Trikot- und Bandenwerbung im Inland sind vorbei. Sponsoring heute überschreitet Grenzen und bedarf weiterer Aktivitäten. Zielgruppen müssen durch den Sponsor im In- und Ausland mit zusätzlichen Maßnahmen und Events angesprochen werden. Die Kosten hierfür können leicht das Dreifache des eigentlichen Sponsoringbetrages ausmachen.

Auf der anderen Seite stehen die Organisatoren von Sportveranstaltungen. Ihr Finanzierungsbedarf geht über die klassischen Einnahmen aus dem Kartenverkauf hinaus. Veranstal-

tungen im sportlichen Bereich hängen im Wesentlichen von der Förderung durch nationale und internationale Sponsoren ab. Die Bedeutung des Sponsoring zeigen folgende Zahlen: 2008 wurden alleine in Deutschland jährlich 4,6 Milliarden Euro für Sponsoring ausgegeben, davon rund 2,9 Milliarden nur für das Sportsponsoring.

### Messung von Sponsoringeffekten schwierig

Während der Sport von diesen Einnahmen profitiert, sind die Gegenleistungen für die Sponsoren wesentlich schwieriger zu bewerten. So mag es zwar viele Gründe geben im Sponsoring aktiv zu werden. Imagegewinn, Steigerung des Bekanntheitsgrades einer Marke, Kontaktpflege bei Geschäftspartnern und Kunden, Werbeplattform für Produkte oder gesellschaftliche Verantwortung sind nur einige Beispiele hierfür. Die Messung von Sponsoringeffekten bleibt jedoch ein äußerst schwieriges Unterfangen. Dies hängt auch damit zusammen, dass Sponsoren in der Regel verschiedene Ziele verfolgen und ihr Sponsoring mit anderen Kommunikationsmaßnahmen kombinieren. Darüber hinaus bauen sie auf Netzwerkeffekte. Sie wollen über ihr Sponsoring-Engagement mit anderen Sponsoren oder Partnern in Kontakt treten. Dieser Beziehungsmehrwert lässt sich aber nur schwer messen.

### GGG entwickelt Analysemodell

Die »Sportbusiness«-Forschungsgruppe an der GGS entwickelte am Beispiel von Sponsoringanalysen zu den Olympischen Spielen in Peking 2008 und der Fußball-Europameisterschaft 2008 ein Modell zur Analyse des Sponsoring-Engagements. Dabei fällt vor allem auf: Regionalbezogene Aktivierungsmaßnahmen, wie etwa die UBS-Arenen in der Schweiz, sorgen durchweg für ein positives Image. Dies schien für UBS auch notwendig, da das UBS-Sponsoring der EM 2008 zu Beginn äußerst negativ in der Presse wiedergegeben wurde.

### Erfolgreiche Maßnahmen

Die größte Aufmerksamkeit erzielten Sponsoren, die ihre Aktivitäten mit genügend zeitlichem Vorlauf zum Event platzierten. Damit wurden die Zielgruppen, wie bei der McDonalds-Fußballeskorte, frühzeitig eingebunden und selbst aktiv. Zudem traten sie über einen längeren Zeitraum in direkte Interaktion mit dem Sponsor. Dieses Beispiel und die UBS-Arenen machen ein Erfolgsrezept deutlich. Für den Erfolg eines Sponsoring-Engagements ist neben dem regionalen Bezug entscheidend, dass die Zielgruppe des Sponsoring das positive Gefühl gewinnt: Durch das Engagement des Sponsors waren wir »ganz nah« am Event.

#### Literaturhinweise zum Thema:

**Strategic Fit in International Sponsorship** – The Case of the Olympic Games in Beijing 2008 (mit Sten Söderman), in: *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, vol. 9, no. 2 (January), 2008, pp. 95-110.

**Sponsoring the Beijing Olympic Games** – Patterns of Sponsor Advertising (mit Sten Söderman), *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 21, no. 4 (October), 2009, in print.



# Unternehmen in der Wirtschaftskrise

## Strategische Netzwerke schmieden

Fast jeden Tag gibt es neue Meldungen, die zeigen: Wirtschaftliche Schwierigkeiten können jedes Unternehmen treffen. Doch es gibt derzeit auch erfolgreiche Unternehmen, die insgesamt gut aufgestellt sind. Da stellt sich die Frage: Wie schaffen diese Unternehmen das?

Unternehmen verfügen in aller Regel über eine Vielzahl von Beziehungen, Partnerschaften und Mitgliedschaften. Daraus lassen sich strategische Allianzen und unternehmensübergreifende Kooperationen schmieden. Diese gewinnen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zunehmend an Bedeutung.

Welchen Beitrag können solche Netzwerke leisten, um nicht nur eine Krise zu meistern, sondern auch später bestens aufgestellt zu sein? Zunächst ist eine Bestandsaufnahme zu machen: Welches Know-how haben die verschiedenen Netzwerkpartner bisher eingebracht oder könnte grundsätzlich eingebracht werden? Gibt es Lücken, die durch neue Netzwerkpartner zu schließen sind? Folgende Maßnahmen sind empfehlenswert:

### 1.) Innovationsprozess überprüfen:

Gerade in schwierigen Zeiten muss eine klare Struktur des Innovationsprozesses definiert sein. Es sollte mindestens unterschieden werden in die Inventionsphase zur Ideenfindung, die Innovationsphase zur Produktentwicklung und Marktplatzierung sowie in die Diffusionsphase zur Gewinnung von Marktanteilen.

### 2.) Rollen und Verantwortlichkeiten definieren:

Für jede dieser Phasen muss klar sein, wer welche Rollen und Verantwortlichkeiten inne hat.

### 3.) Netzwerkpartner bewerten:

Je nach Innovationsphase können andere Netzwerkpartner eine wichtige Rolle spielen. Während in der Inventionsphase vielleicht Labore an Forschungseinrichtungen wichtige Impulsgeber sind, sind in der Innovationsphase Entwicklungspartner besonders wichtig und in der Diffusionsphase Vertriebspartner oder Experten, die den Zielmarkt besonders gut kennen. Wichtige Bewertungskriterien können hier u.a. die Qualität der Unterstützung in der Vergangenheit oder das vermutete Potenzial für die Zukunft sein.

### 4.) Portfolio der Netzwerkpartner bewerten:

Zu prüfen ist, welches Risiko besteht, wenn ein bestimmter Netzwerkpartner wegfällt oder mit einem Wettbewerber zusammenarbeiten würde? In einer Gesamtbetrachtung ist festzustellen, in wie vielen unterschiedlichen Märkten die Netzwerkpartner Kompetenzen aufweisen. Mittel- und langfristig gesehen ist dies wichtig, weil hierdurch die Möglichkeit besteht, die Kompetenzen weiterzuentwickeln, indem das



**Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner**

Professor für Management und eBusiness

Er forscht und berät zu den Themen: Geschäftswertbeitrag der Informationstechnologie, Grundlagen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, Kernkompetenzen und Rekombination von Ressourcen.

entsprechende Know-how von den Netzwerkpartnern über die Zeit aufgenommen wird. Es ist aber auch dann wichtig, wenn sich Märkte in kurzer Zeit so stark verändern, dass ein für das eigene Unternehmen neuer Markt oder eine neue Technologie in kurzer Zeit bedient werden muss.

### 5.) Netzwerkpartner arrangieren:

Es gilt festzulegen: Unter welchen Umständen macht es Sinn, auf eine engere Zusammenarbeit mit einem Netzwerkpartner hinzuwirken oder auch Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern anzuregen. Das kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn verschiedene Kompetenzen oder Kapazitäten, z.B. in der Forschung, kombiniert werden sollen.

Extrem wichtig ist für den gesamten Prozess, dass die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens einen aktiven Wissensaustausch untereinander als auch mit Netzwerkpartnern betreiben. Der Unternehmensführung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Sie trägt dazu bei, die kreativen Kräfte in einem Unternehmen zu fördern, den Innovationsgedanken als Teil der Unternehmensstrategie zu verankern und eine Innovation Governance auszuüben.





#### Regina-Viola Frey

Diplom-Handelslehrerin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing und Dienstleistungsmanagement.

Sie forscht zu den Themen: Mitarbeiterbindung, Kundenbeziehung im B2B-Dienstleistungssektor und dem Zusammenhang von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

## Trotz Krise als Arbeitgeber attraktiv bleiben!

### Employer Branding: Das moderne Personalmarketing

**Warum muss ein Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise als Arbeitgeber attraktiv bleiben? Die meisten Firmen stellen doch derzeit überhaupt kein Personal ein. Im Gegenteil: Viele Unternehmen melden Kurzarbeit an oder müssen Arbeitnehmer entlassen. Wozu braucht man in einer solchen Situation überhaupt ein Personalmarketing?**

Zwei Fragen, die in letzter Zeit häufig gestellt werden. Doch die Antwort ist einfach: In der derzeitigen Krise nur an Personaleinsparungen zu denken, ist zu kurzfristig gedacht. Wer jetzt seine Attraktivität als Arbeitgeber vernachlässigt, wird im wirtschaftlichen Aufschwung Probleme bekommen, qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer zu finden. Vielmehr ist es jetzt ratsam, freie Personalkapazitäten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einzusetzen. Dann bekommt man bei anziehender Konjunktur keine Personalengpässe.

Doch wie funktioniert gutes Personalmarketing? Wie steigert ein Unternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber? Das

Zauberwort heißt: Employer Branding. Es umfasst alle Assoziationen, die Bewerber und Mitarbeiter von einem Unternehmen haben. Aus ihnen ergibt sich ein Vorstellungsbild, für welche Werte ein Arbeitgeber steht. Es bildet sich eine Arbeitgebermarke. Der Automobilzulieferer Brose beispielsweise steht für Leidenschaft zur Technik, Kreativität und ein besonderes Arbeitsumfeld. Dies setzt das Coburger Unternehmen in seiner Employer Branding-Kampagne auf innovative Weise um. Aus technischen Brose-Bauteilen werden Tierbilder zusammengesetzt und mit Slogans wie »Schlaue Füchse gesucht« kombiniert.

Einflussfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität sind neben dem Unternehmensimage noch das Image der eigenen Produkte und das Branchenimage. Letztlich hat sogar die Bewertung des Standorts Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität.

Sind die genannten Faktoren analysiert, muss die gewünschte Arbeitgebermarke kommuniziert werden. Auf die klassischen Instrumente wie z.B. die Karriere-Messe wird man bei der Kommunikation sicher nicht verzichten können. Aber auch die Karriere-Website ist besonders geeignet als Kommunikationsmittel. Ebenso spielt das Auftreten des Unternehmens im Bewerbungsverfahren eine entscheidende Rolle für die Arbeitgeberattraktivität. Freundlichkeit und kurze Rückmeldefristen sind hier u.a. von Bedeutung.

Wie erfolgreich ein Unternehmen mit seinen Maßnahmen ist, lässt sich an entsprechenden Awards feststellen. Generell ist Unternehmen zu raten, sich der Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern zu stellen und sich an solchen Branchenwettbewerben zu beteiligen. Gewinnt man dann noch ein entsprechendes Gütesiegel oder einen vorderen Platz bei einem solchen Award, verspricht das weitere Attraktivität als Arbeitgeber. Dem wirtschaftlichen Aufschwung steht dann aus Sicht des Arbeitgeberimage nichts im Weg.

#### Studienteilnehmende Unternehmen gesucht!

Im Rahmen eines Dissertationsprojektes an der GGS wird das Thema »Kundenzufriedenheit als Determinante der Mitarbeiterbindung« untersucht. Angesichts des bisher unerforschten Einflusses von Kundenzufriedenheit auf Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sehen wir interessante Ansatzpunkte für eine Optimierung des Mitarbeiterbindungsmanagements. Ziel unserer Studie ist es, den Zusammenhang zu untersuchen und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Als erste Untersuchung dieser Art beleuchten wir die Thematik von der Mitarbeiter- als auch von der Kundenseite. Aus diesem Grund sind wir derzeit noch auf der Suche nach Partner-Unternehmen im B2B-Dienstleistungssektor (bspw. Unternehmensberatungen, Finanzdienstleister usw.), bei denen wir Mitarbeiter und Kunden (standardisiert) befragen dürfen.

Teilnehmende Unternehmen erhalten seitens der GGS ein Benchmarking mit den übrigen teilnehmenden Unternehmen in Bezug auf die erhobenen Variablen sowie einen Executive Summary der Studienergebnisse.

Interessierte Unternehmen wenden sich bitte an Dipl.-Hdl. Regina-Viola Frey unter [regina-viola.frey@ggs.de](mailto:regina-viola.frey@ggs.de) oder 07131 64 56 36 - 80

## STUDENTS

---

### Neues aus den Studiengängen



Josef Schneider, MBA, neuer Programm-Manager an der GGS, vertrat die Hochschule bei der AACSB-Konferenz in Orlando / USA

### GGG bei AACSB-Konferenz in Orlando

Einmal im Jahr treffen sich die wichtigsten Business Schools bei der »International Conference and Annual Meeting« der AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), einer der wichtigsten Akkreditierungs-Agenturen weltweit. In diesem Jahr traf man sich in Orlando, Florida. Mit dabei: Josef Schneider, Programm-Manager der GGS.

Im Mittelpunkt der Diskussionen stand dieses Mal u.a. auch die Wirtschaftskrise. Vor allem eine Frage beschäftigte die Teilnehmer der Konferenz: Muss das Curriculum der Business Schools als Konsequenz aus der Wirtschaftskrise verändert werden? Müssen ethisch-moralische Prinzipien und die Corporate Social Responsibility im Curriculum und in der Breite der angebotenen Kurse noch verstärkter eingebunden werden? Tenor der Diskussionen war dann auch: Business-Schulen müssen jetzt Teil der Lösung für die Wirtschaftskrise sein und ähnliche Krisen künftig verhindern!

»Vor allem aber ist das Meeting eine wichtige Plattform zum Gedankenaustausch über neue Herausforderungen für die Business Schools«, erläutert Josef Schneider die Bedeutung der Veranstaltung. »Da hier auch neue Trends in der Ma-

nagement-Ausbildung und neue Anforderungen an das Curriculum diskutiert werden, ist es ganz wichtig für uns hier teilzunehmen«, so Schneider weiter. Deshalb plane man auch künftig eine Teilnahme an dieser Veranstaltung.

---

### Erste Absolventen schließen Studium ab

Graduierungsfeier auf Burg Stettenfels



Tag der Freude: Die Graduierungsfeier der ersten eigenen Studenten.

Mitte Mai hat die GGS – damals noch unter dem Namen »heilbronn business school« – ihre ersten 20 Absolventinnen und Absolventen aus den eigenen Studiengängen graduiert. In einer feierlichen Zeremonie erhielten sie auf Burg Stettenfels ihre Masterabschlüsse in Business Administration (MBA) und Jura (LL.M.).

»Nicht nur für unsere Studenten ist die Graduierung ein bedeutender Schritt, sondern auch für die GGS«, bestätigt Prof. Dr. Tomás Bayón, Dekan der Hochschule. Stolz könne man auf zwei Jahre zurückblicken, in denen man gemeinsam Pioniergeist gezeigt, die Studenten aber auch erfolgreich den nächsten Karriereschritt umgesetzt hätten, so Bayón anlässlich der Graduierungsfeier.

Das sieht Dr. Erhard Klotz von der Dieter Schwarz Stiftung genauso: »Die Graduierungsfeier zeigt: Die Gründung der Hochschule im Jahr 2005 war genau der richtige Schritt, um die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften zu fördern«. Es sei schon ein schöner Tag, jetzt auf die ersten »eigenen« Absolventen blicken zu können, freute sich Klotz.

Im Januar 2005 wurde die GGS als heilbronn business school von der Dieter Schwarz Stiftung gegründet. Nach ih-

rer institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat und der staatlichen Anerkennung durch die baden-württembergische Landesregierung bietet sie eigene, berufsbegleitende MBA- und LL.M.-Studienprogramme an, die von der Agentur FIBAA akkreditiert sind. Das Besondere an beiden Programmen: Ihre strenge internationale Ausrichtung. Die MBA-Studenten werden von Dozenten international führender Business Schools in Englisch unterrichtet. Die Lehrenden des Jurastudiums kommen vorrangig aus internationalen Großkanzleien. Zusammen mit der University Leeds (UK) können Studenten außerdem einen MSc-Studiengang in Management belegen.

## GGG on Tour

Studienreise nach New York und San Francisco / Hochkarätiges Programm / Weitere Auslandsaufenthalte geplant



New York und San Francisco waren die Ziele der ersten Studienreise der GGS.

Das Fazit der Studenten war eindeutig: »Dieser USA-Aufenthalt hat dem Leitbild der GGS voll und ganz entsprochen. Sie repräsentiert eine innovativ aufgestellte und international ausgerichtete Hochschule«, fasst MBA-Student Thilo Kiefer die erste Studienreise der German Graduate School of Management and Law (GGG) zusammen.

Die Führungen durch internationale Top-Unternehmen, Gespräche mit Unternehmern und Vertretern aus der Wirtschaft sowie die Vorlesungen an der San Francisco State University und an der Elite-Universität Stanford hätten diese Studienreise für alle Beteiligten zu einem einmaligen Erlebnis gemacht, so Kiefer weiter.

Erstmals seit ihrer Gründung organisierte die GGS Ende April einen einwöchigen Studienaufenthalt für ihre Studenten



und Alumni. Unter der Leitung der Professoren Thomas Armbrüster und Michael Brück besuchten rund 70 Studierende und ehemalige Studenten New York, San Francisco und Palo Alto.

An der Ostküste stand vor allem die Finanzkrise im Fokus. Die Agenda in New York war dicht gedrängt: Besuch beim Ratingunternehmen Standard & Poor's, Vortrag bei den Wirtschaftsprüfern von KPMG und eine Diskussion in der Anwaltskanzlei White & Case.

Anschließend ging es quer durch den amerikanischen Kontinent in den Golden State Kalifornien. Doch nicht nur Sightseeing an der Golden Gate Bridge war für die 70-köpfige USA-Delegation angesagt. Denn auch an der Westküste war das Studienprogramm wieder straff getaktet. Vortrag an der San Francisco State University, Unternehmensbesuch bei Barclay's Global Investors, Vorlesung an der renommierten Stanford University. Daneben blieb aber auch noch genügend Zeit, um die Sehenswürdigkeiten der Flower Power Metropole San Francisco zu genießen.

Und welche Eindrücke haben die Teilnehmer aus dem Land der unbegrenzten Möglichkeiten wieder mit nach Heilbronn gebracht? »Besonders deutlich wurde der kulturelle Unterschied zwischen der Ost- und der Westküste«, resümiert Josef Schneider, Programm-Manager bei der GGS. »New York ist eher europäisch geprägt und sehr hektisch. San Francisco ist ganz anders. Hier spürt man noch die Freiheit der Hippie-Bewegung«, so Schneider. Das wirke sich auch auf die Wirtschaft aus: Trotz Wirtschaftskrise gebe es hier einen Unternehmergeist, der weiterhin an seine wirtschaftlichen Chancen glaube und deshalb auch jetzt noch Firmen gründe.

Dank einer speziellen Förderung durch die Dieter Schwarz Stiftung konnte die Reise den Teilnehmern zu interessanten Konditionen angeboten werden. Weitere Studienaufenthalte sind auch schon geplant. »Für 2010 könnte ich mir eine Wiederholung der USA-Reise oder Ziele in Nahost und Asien vorstellen«, blickt Dr. Erhard Klotz, Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung, in die Zukunft.



## FACULTY

---

### Meldungen aus der Forschung



Rechtsanwalt Dr. Martin Schulz ist neuer Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht an der GGS.

### Jura praxisnah und verständlich

Frankfurter Rechtsanwalt verstärkt GGS im internationalen Unternehmensrecht und Wissensmanagement

Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale) ist seit April neuer Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht an der GGS. Der anerkannte Rechtsanwalt aus Frankfurt am Main verstärkt damit die juristische Kompetenz in Forschung und Lehre.

»Die GGS gewinnt weiter an Profil. Mit Prof. Martin Schulz begrüßen wir einen ausgewiesenen Rechtsexperten mit internationaler Kanzleierfahrung und dem besonderen Interessenschwerpunkt im Wissensmanagement für Juristen«, freut sich Prof. Dirk Zupancic, Geschäftsführer der GGS.

Seit 1999 ist Martin Schulz Rechtsanwalt in der internationalen Anwaltssozietät Freshfields Bruckhaus Deringer. Neben seiner Tätigkeit im Gesellschafts- und Unternehmensrecht hat er sich insbesondere dem Aufbau eines professionellen Wissensmanagements gewidmet und war für die Aus- und Fortbil-

dung seiner Kollegen mit verantwortlich. Die hierbei gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich der effektiven Bewältigung der juristischen Informationsflut sowie der praxisorientierten Vermittlung juristischen Know-hows bringt Martin Schulz auch in seine Lehr- und Forschungstätigkeit an der GGS ein.

»Mein Ziel ist es, Rechtsfragen so verständlich zu vermitteln, dass jeder die Zusammenhänge und die praktischen Konsequenzen verstehen kann«, erläutert Schulz seine Motivation. Verschiedene Lehraufträge an der Philipps-Universität Marburg und am International Department der Universität Karlsruhe unterstreichen die Lehrkompetenz des Frankfurter Rechtsanwalts.

Das Studium der Rechtswissenschaften absolvierte Martin Schulz an der Universität Frankfurt am Main und an der Yale Law School, New Haven/USA. Dort lernte er auch die besonderen Vorzüge eines Studiums in kleinen Gruppen mit der Lehrmethode der »socratic method« kennen. Diese Unterrichtsform, die auch im LL.M.-Programm der GGS erfolgreich praktiziert wird, zeichnet sich durch eine an Praxisfällen orientierte Lehre unter intensiver Einbeziehung der Studierenden aus.

---

### Prof. Deister auf Deutsch-Chinesischem Symposium in China



Das wichtigste Kapital ist in den Köpfen. Doch was passiert, wenn die Ergebnisse geistiger Schöpfung schamlos kopiert werden? Wenn man auf einer Messe plötzlich feststellt: Ein anderer Aussteller kümmert sich nicht um Marken oder Patente und bietet Plagiate an?



Der gerade in der derzeitigen Wirtschaftskrise wesentliche Erfolg einer Messeteilnahme kann so für den rechtmäßigen Erfinder schnell in einer Katastrophe münden. In diesem Zusammenhang hielt Prof. Dr. Jochen Deister den Eröffnungsvortrag auf dem Deutsch-Chinesischen Symposium zur Durchsetzung von Rechten am Geistigen Eigentum auf Messen in Deutschland und China. Die Veranstaltung in Shenyang / China wurde gemeinsam vom deutschen Justizministerium und dem chinesischen Amt für Geistiges Eigentum durchgeführt.

Prof. Deister, der an der GGS für deutsches und internationales Wirtschaftsrecht zuständig ist, hat in einem Buch zum Computer- und Internetrecht (Thomas Degen / Jochen Deister, Computer- und Internetrecht, Boorberg Verlag, 2009) die Bedeutung der effektiven Durchsetzung von Schutzrechten für die Wissensgesellschaft herausgearbeitet.

---

## Die Enteignung »systemrelevanter« Banken Zum Finanzmarktstabilisierungsergänzungsgesetz



Prof. Michael Brück: Erste praktische Hinweise zum Finanzmarktstabilisierungsergänzungsgesetz.

»Finanzmarktstabilisierungsergänzungsgesetz«. Schon die Abkürzung dieses Gesetzes »FMStErgG« macht klar: Hier besteht für Öffentlichkeit und Praxis umfassender Erläuterungs- und Erklärungsbedarf. Diesem Bedarf kommt GGS-Professor Dr. Michael Brück als Experte für Kapitalmarktrecht nach. Zusammen mit seinen Anwaltkollegen Prof. Christoph Schalast und Dr. Kay-Michael Schanz analysiert er in der Zeitschrift »Betriebsberater« die Entstehungsgeschichte des Gesetzes und gibt erste Hinweise für die Praxis.

### Hintergrund des Gesetzes

Innerhalb von nur einer Woche wurde im Oktober 2008 das Finanzmarktstabilisierungsgesetz – quasi der Vorgänger zum jetzt erlassenen Ergänzungsgesetz – von Bundestag und Bundesrat beraten und bereits Mitte Oktober verkündet. Angesichts der sich weiter zuspitzenden Finanzkrise und der besonders schwierigen Situation der Hypo Real Estate entstand aber bereits kurz danach weiterer Diskussionsbedarf. Es sei eine Ergänzung dieses Gesetzes um eine Enteignungsoption notwendig. Als letzte Möglichkeit müsse auch die staatliche Übernahme einer »systemrelevanten Bank« gegen den Willen der Eigentümer möglich sein. So kam es zum FMStErgG, das im April 2009 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht wurde. Es enthält aber weitaus mehr als nur die angesprochene Enteignungsoption. Es werden insbesondere die Privilegien für staatliche Finanzhilfen im deutschen Kapitalmarktrecht weiter ausgebaut.

### Fazit der Autoren

Das FMStErgG enthält zunächst für die Praxis wichtige Klarstellungen und Ergänzungen des FMStG. Parallel werden die staatlichen Privilegien bei der Beteiligung an Finanzinstitutionen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten weiter ausgebaut und die europarechtlichen Vorgaben stärker erkennbar einbezogen.

Angesichts der zahlreichen rechtlichen aber auch psychologischen Bedenken ist die Bundesregierung erkennbar bemüht, eine Enteignung von Aktionären der Hypo Real Estate im Interesse des Finanzplatzes Deutschland zu vermeiden.

Doch auch wenn es »nur« zu einem Squeeze out kommt, wird die Zulässigkeit der jüngsten Änderungen des Kapitalmarktrechts zugunsten von staatlichen Beteiligungen die Gerichte beschäftigen. Insoweit fehlt nunmehr der öffentliche Konsens, der bei der Verabredung des FMStG im letzten Jahr noch überall zu spüren war.

Der komplette Aufsatz von Michael Brück / Christoph Schalast / Kay-Michael Schanz mit weiteren detaillierten Ausführungen findet sich in der Zeitschrift »Betriebsberater« Heft 25.2009, S. 1306 ff.

## »management update!«

### Aktuelles Managementwissen in 3 Stunden

Ab September starten wir mit fünf Abendveranstaltungen die Seminarreihe »management update!« und bieten Ihnen einen Einblick in die aktuellen Trends der wichtigsten Managementbereiche: Marketing, Vertrieb, Unternehmensführung, Recht und IT-Management. Schwerpunkt der Abende sind die inhaltlichen Vorstellungen der Konzepte. Darüber hinaus bieten die Management-Seminare die Gelegenheit zur Interaktion: praktische Erfahrungen der Teilnehmer werden mit dem Know-How der Dozenten kombiniert.

## Management Update: Value Selling | 16.09.09

### Wie man Kunden durch echte Mehrwerte gewinnt!

Fast jedes Unternehmen spricht heute von »Lösungen« anstatt von Produkten oder Dienstleistungen. Bei vielen bleibt es jedoch bei einem Lippenbekenntnis. In diesem Update erfahren Sie

- ... wie man Kunden so analysiert, dass man ihre wahren Bedürfnisse erfährt.
- ... wie man auf dieser Basis echte Lösungen kreiert.
- ... wie man diese Lösungen kommunizieren muss und
- ... damit hohe Preise erzielt.
- ... welche Rahmenbedingungen im Unternehmen dafür geschaffen werden müssen.

Referent: Prof. Dr. Dirk Zupancic ist Professor für Management an der GGS und Dozent für Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen. Er forscht, berät und referiert seit über 10 Jahren zu Themen des Vertriebs- und Kundenmanagement.

## Management Update: Aktualisierung von Know-How im Unternehmen | 07.10.09

### Herausforderung für das Qualitätsmanagement

Im Informationszeitalter ist das bedarfsgerechte und effiziente Management von relevantem Know-how für jedes Unternehmen ein Schlüsselfaktor im internationalen Wettbewerb. Viele Unternehmen haben daher bereits ein eigenes Informations- und Wissensmanagement installiert oder erwägen eine systematische Organisation ihrer Know-how Ressourcen.

Für den nachhaltigen Erfolg von Wissensmanagement ist allerdings entscheidend, dass das relevante Wissen auf Dauer aktuell und praxisbezogen bleibt. Dafür sind die folgenden Schritte erforderlich:

- ... Entwicklung einer »Wissensstrategie« – Welches Know-how muss im Unternehmen verfügbar sein?

... Strukturierung und Präsentation von Know-how – Wie finden und nutzen die Mitarbeiter vorhandenes Know-how optimal?

... Content Management und Qualitätskontrolle – Wie bleiben die Know-how Ressourcen up to date?

Referent: Prof. Dr. Martin Schulz ist Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht an der GGS und Rechtsanwalt in Frankfurt am Main. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit an der GGS ist er auch im Wissensmanagement von Freshfields Bruckhaus Deringer tätig.

## Management Update: Das neue Recht der Arbeitnehmererfindungen | 28.10.09

### Warum »Schlafmützigkeit« zukünftig teuer werden kann

Kaum beachtet von Öffentlichkeit und Wissenschaft sind im »Gesetz zur Vereinfachung und Modernisierung des Patentrechts« wesentliche Veränderungen auch im Recht der Arbeitnehmererfindungen vorgesehen. In diesem Update erfahren Sie

- ... die wesentlichen Änderungen für die Praxis
- ... die Notwendigkeit, eigene Prozesse im Verhältnis zum Arbeitnehmererfinder anzupassen
- ... neueste Rechtsprechung zum Arbeitnehmererfinderrecht.

Referent: Prof. Dr. Jochen Deister ist Professor für deutsches und internationales Wirtschaftsrecht an der German Graduate School. Nach Stationen in einer internationalen Anwaltskanzlei und bei einem Joint Venture von Microsoft und Accenture bekleidete er verschiedenen Management-Positionen bei Motorola. Er forscht zu »Strategic Legal Management« an der Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung, Rechtsabteilung und den relevanten Fachabteilungen.

## Management Update: The next Generation CIO | 17.11.09

### Was müssen erfolgreiche CIO's heute mitbringen und leisten

Fast jedes Unternehmen stützt seine Geschäftsprozesse auf Informationstechnologie und verlangt von der IT die kosteneffiziente Bereitstellung von IT-Services aber gleichzeitig auch die Flexibilität, sich auf permanent ändernde Geschäftsanforderungen einzustellen sowie Gestaltungsideen einzubringen. Das stellt bei vielen einen Spagat dar, dem sich der IT-verantwortliche Manager täglich aufs Neue stellen muss. In diesem Update erfahren Sie

- ... wie sich Rollen und Verantwortlichkeiten von CIOs verschieben und wie man sich ausrichtet

- ... wie man eine nachhaltige Governance von CIO/IT-Organisationen entwirft und implementiert
- ... welche Rollen und Funktionen der Demand-Side von CIO/IT-Organisationen empfohlen werden
- ... wie die Supply-Side von CIO/IT-Organisationen optimiert werden kann.

Referent: Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner ist Professor für Management und eBusiness an der GGS und Alumnus des E-Finance Labs in Frankfurt am Main. Er ist Autor von Büchern, Forschungsberichten und zahlreicher Beiträge zu internationalen Konferenzen und Fachzeitschriften.

## Management Update: Marketing | 02.12.09

### Marketing im Zeichen der Finanzkrise

Die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise wirkt sich auf alle Unternehmensbereiche aus. Doch Marketingausgaben stehen oft besonders »unter Beschuss«. Eine Kostenreduktion durch Senkung des Marketinginvests mag zwar zunächst zu einer Ergebnisverbesserung führen, es stellt sich jedoch die Frage, ob dieses Vorgehen auch längerfristig eine unternehmerisch sinnvolle Option darstellt.

In diesem Update erfahren Sie

- ... welche Ziele sich mit Kürzungen der Marketingausgaben in Krisenzeiten erreichen lassen
- ... welchen Beitrag das Marketing zur Steigerung des Unternehmenswerts leistet
- ... welche Steuerungsinstrumente bestehen, um Marketingausgaben in Krisenzeiten effizient zu gestalten

Zudem zeigen wir anhand aktueller GGS-Forschungsergebnisse

- ... inwieweit sich durch das Marketing eines Unternehmens die Meinungsbildung von Finanzmarktakteuren positiv beeinflussen lässt.

Referenten: Prof. Dr. Tomás Bayón ist Professor für Marketing und Dienstleistungsmanagement an der GGS. Seine Forschungsgebiete konzentrieren sich auf Wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement und Finanzwirkungen des Marketing. Dr. Jochen Becker ist »Assistant Professor« für Marketing und Dienstleistungsmanagement an der GGS und verfügt über eine mehrjährige berufliche Tätigkeit als Finanzanalyst.

Unsere Referenten sind Spezialisten für das jeweilige Thema. Sie haben ihre Kompetenz durch intensive Forschung und durch Anwendungsprojekte in der Praxis untermauert. Darum gewährleisten sie eine ideale Kombination aus konzeptioneller Durchdringung und Blick für die Machbarkeit.

Die Seminare finden jeweils von 18:00 bis 21:00 Uhr mit Pausenzeiten von 19:30 bis 19:45 Uhr (inkl. Stehlunch und Getränke) in der German Graduate School (GGS) statt. Einzelpreis pro Seminar 200 EUR, bei kompletter Buchung 900 EUR zzgl. MwSt. Wir empfehlen dabei die Buchung der kompletten Reihe!

Ich bin an der Seminarreihe interessiert. Hiermit erhalten Sie meine verbindliche Anmeldung:

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kontakt E-Mail: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

Kontakt: Karoline Heinisch

Telefon: 071 31-64 56 36-24

E-Mail: karoline.heinisch@ggs.de

## VERANSTALTUNGEN

---

### Wirtschaftsspionage wird Marketing ersetzen

Neue Erkenntnisse aus dem Innovationsforum Heilbronn-Franken

Auf den ersten Blick hat Harald Woll nichts mit James Bond gemeinsam. Doch seine Aussagen haben eine ähnliche Sprengkraft wie der berühmte britische Agent. »In den nächsten 50 Jahren wird Wirtschaftsspionage das Marketing ersetzen, um Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen«, zitiert Harald Woll, Experte für Spionageabwehr beim Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg, den ehemaligen Direktor des französischen Geheimdienstes DGSE Alain Juillet im Rahmen des Innovationsforums Heilbronn-Franken.

Doch betrachtet man die Vorteile, die mit dem Ausspähen der Konkurrenz verbunden sind, wird schnell klar, warum diese Erkenntnis Realität werden könnte. »Durch Spionage können Unternehmen quasi zum Nulltarif auf fremdes Know-how zurückgreifen und so Zeit und Kosten sparen bzw. ihre Marktposition verbessern«, erläutert Woll.

Vor allem die Computerspionage ist weit verbreitet. Die typischen Schwachstellen moderner Kommunikationsmittel werden gerne genutzt, weil die Gefahr, entdeckt zu werden, gering ist. Darüber hinaus bestehen keine zeitlichen, geografischen und sprachlichen Barrieren, die entsprechenden Werkzeuge sind zum großen Teil frei erhältlich und werden immer leistungsfähiger. Aber auch das Mobiltelefon eignet sich wegen seiner Leistungsfähigkeit und seiner geringen Größe als Spionagewerkzeug.

Doch Harald Woll hat auch Tipps für die Spionageabwehr: Indikatoren für Spionage seien vor allem dubiose Kontakte zu Konkurrenzunternehmen, vorschriftswidriges Verhalten am Arbeitsplatz und Anzeichen für menschliche Schwächen. Aber auch besondere Neugier, auffälliger Arbeitseifer und ein nicht gerechtfertigtes Interesse an Dokumentationen und Berechtigungen mahnten zur Vorsicht. Begünstigt würde die Spionage durch Frustration und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und die abnehmende oder fehlende Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, so Woll weiter.

Wird ein Spionagefall entdeckt so rät Experte Woll, den Mitarbeiterkreis möglichst begrenzt zu halten und externe Spezialisten wie die Sicherheitsbehörden, Beratungsunternehmen und Rechtsanwälte einzuschalten. Am Ende sollte immer eine umfassende Auswertung des Gesamtvorgangs vorgenommen werden, um das firmeninterne Sicherheitskonzept entsprechend optimieren zu können.



Mit einfachen technischen Hilfsmitteln lässt sich Wirtschaftsspionage betreiben.

---

### Erfolgreiche Zwischenbilanz für GGS

250 interessierte Teilnehmer bei der Vortragsreihe »human capital«

»Frauen sind besser – Männer auch!« Mit dieser und ähnlich herausfordernden Thesen setzte sich in den vergangenen vier Monaten die Vortragsreihe »human capital – Die Personaloffensive 2010« an der GGS auseinander. An vier verschiedenen Abenden diskutierten insgesamt rund 250 Teilnehmer über die Vorträge unterschiedlichster Referenten. Im Mittelpunkt standen dabei vor allem Fragen der Personalpolitik.

»Rund 250 Teilnehmer an den vier Vortragsabenden sind ein toller Erfolg für uns«, freut sich Prof. Dr. Dirk Zupancic, Geschäftsführer der GGS. »Wir verstehen uns nicht nur als Hochschule, die Studenten in berufsbegleitenden Master-Stu-



diengängen ausbildet. Wir wollen auch Think Tank für neues Wissen im Bereich »Management und Recht« sein und engagieren uns als Sparringspartner und Berater für die Praxis«, erläutert Zupancic weiter. Man werde deshalb die öffentlichen Vortrags- und Seminarreihen weiter ausbauen.

Die nächste Veranstaltungsreihe hat die Heilbronner Hochschule für Unternehmensführung deshalb mit den »Heilbronner Management Dialogen« bereits gestartet. Sie befassen sich vor allem mit verantwortungsvoller Unternehmensführung. Bereits Mitte Juni stellte der Gründer des dm-drogerie marktes, Prof. Götz W. Werner, vor 100 Zuhörern seine Visionen von dialogischer Führung vor. Anfang Oktober wird dann ein Vortrag des Managementberaters Dr. Reinhard K. Sprenger zum Thema »Vertrauen und Führung« folgen.



Vor rund 100 Zuhörern erläuterte Prof. Götz Werner Mitte Juni seine Vision von dialogischer Führung.

## Impressum

### Herausgeber:

German Graduate School of Management and Law gGmbH  
Bahnhofstraße 1 · D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 -0  
Fax: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 -27

### Geschäftsführer:

Prof. Dr. Dirk Zupancic, Prof. Dr. Tomás Bayón

### Redaktion und V.i.S.d.P.:

Dr. Markus Schwarzer, Leiter Public Relations der  
German Graduate School of Management & Law  
Bahnhofstraße 1, D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 -45

### Verantwortlich für die Anzeigen:

Verena Kruppa, Leiterin Marketing der  
German Graduate School of Management & Law  
Bahnhofstraße 1, D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 -18

### Auflage:

500 Exemplare

### Gestaltung:

[www.spezial-kommunikation.de](http://www.spezial-kommunikation.de)

### Druck:

Harzdruckerei, Wernigerode

### Fotomaterial:

Fotolia.de (Titel, S.16, 20), GGS (Titel, S.2, 5, 13, 14, 15, 21), Alex Colle (S.3, 9), Wolfram Reiff (S.8, 10, 11, 14,16), outtofocus (S.7, 12, 17)

### Stand:

Juli 2009

# INFO-TAG

**Internationale berufsbegleitende  
Master-Programme:**

**19. Sept. '09  
11-14 Uhr**

MBA

MBA Leadership Focus  
MBA International Business Focus

LL.M.

LL.M. Business Law für Nicht-Juristen

MSc

The Leeds MSc in Business Management

Lernen Sie uns persönlich kennen.  
Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Bitte telefonisch oder online anmelden:  
Telefon 07131 645636-17

**[www.ggs.de](http://www.ggs.de)**

# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

German Graduate School  
of Management and Law gGmbH  
Bahnhofstraße 1  
74072 Heilbronn  
E-Mail [info@ggs.de](mailto:info@ggs.de)

Start  
13. April 2010

# Diplom Vertriebsmanager

Weiterbildungsdiplom HSG in Vertriebsmanagement

Institut für Marketing  
 Universität St. Gallen

**GGGS**  
GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW

[www.vertriebsdiplo.com](http://www.vertriebsdiplo.com)

## Kontakt

### Akademische Leitung

Prof. Dr. Dirk Zupancic  
Leiter Business-to-Business Marketing  
Institut für Marketing  
Universität St. Gallen  
Telefon +41 (0)71 224 28 75  
Mail: [dirk.zupancic@unisg.ch](mailto:dirk.zupancic@unisg.ch)  
[www.ifm.unisg.ch/b2b](http://www.ifm.unisg.ch/b2b)

Chief Executive Officer  
Professor für Industriegütermarketing  
und Vertrieb  
GGGS – German Graduate School  
of Management and Law  
Telefon +49 (0)7131 645 636 74  
Mail: [dirk.zupancic@ggs.de](mailto:dirk.zupancic@ggs.de)  
[www.ggs.de](http://www.ggs.de)

### Leitung des Studiengangs

Alexander Schagen  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Institut für Marketing  
Universität St. Gallen  
Telefon +41 (0)71 224 71 79  
Mail: [alexander.schagen@unisg.ch](mailto:alexander.schagen@unisg.ch)  
[www.ifm.unisg.ch/b2b](http://www.ifm.unisg.ch/b2b)

### Assistenz

Karoline Heinish  
Assistentin Executive Education  
GGGS – German Graduate School  
of Management and Law  
Telefon +49 (0)7131 645 636 24  
Mail: [karoline.heinish@ggs.de](mailto:karoline.heinish@ggs.de)

### Anschrift

Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen  
Schweiz

German Graduate School  
of Management and Law  
Bahnhofstrasse 1  
74072 Heilbronn  
Deutschland





# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

---

German Graduate School  
of Management and Law gGmbH  
Bahnhofstraße 1 · D-74072 Heilbronn

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