

# Lehrstuhlbericht über das Jahr 2010

Prof. Dr. Torsten Wulf

Lehrstuhl für Strategisches  
Management und Organisation

Handelshochschule Leipzig (HHL)



2010



## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1. EDITORIAL</b>	<b>3</b>
<b>2. LEHRE</b>	<b>5</b>
<b>3. FORSCHUNG</b>	<b>13</b>
<b>4. CENTER FOR SCENARIO PLANNING</b>	<b>28</b>
<b>5. PROJEKTE</b>	<b>36</b>
<b>6. SERVICE</b>	<b>40</b>
<b>7. PRESSESPIEGEL</b>	<b>49</b>
<b>8. AUSBLICK AUF DAS JAHR 2011</b>	<b>50</b>
<b>9. LEHRSTUHLTEAM UND KONTAKTDATEN</b>	<b>51</b>

## EDITORIAL

Das Jahr 2010 haben wir am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL) unter das Jahresmotto „**Fokus Forschung**“ gestellt. Im Mittelpunkt unserer Tätigkeiten stand insbesondere die Weiterentwicklung der Aktivitäten in unseren drei Forschungsbereichen „Executive Leadership and Succession“, „Strategy and Governance in Family Business“ sowie „Strategische und Szenarioplanung“.

In diesen drei Bereichen konnten wir in 2010 wichtige Erfolge erzielen. So haben wir unsere Forschungsergebnisse in Fachzeitschriften und Herausgeberwerken platzieren können, insgesamt zehn Arbeitspapiere verfasst und unsere Forschungsergebnisse auf internationalen Konferenzen der European Academy of Management, der Academy of Management, der Strategic Management Society und des Symposiums für Vorausschau und Technologieplanung vorgestellt. Darüber hinaus haben wir wiederum gemeinsam mit dem AlphaZirkel – Forum für Familienunternehmer, namentlich Herrn Andreas Mach, eine Studie zu Familienunternehmen mit dem Fokus auf „Family Equity“ durchgeführt.

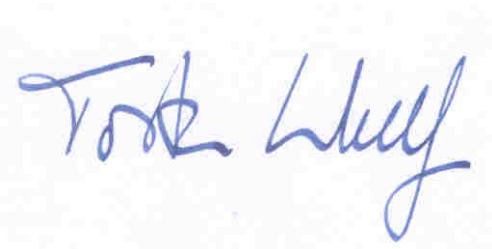
Zudem haben wir in 2010 mit Förderung und Unterstützung von Roland Berger Strategy Consultants, insbesondere Prof. Dr. Burkhard Schwenker, der auch als akademischer Co-Direktor des Centers for Scenario Planning an der HHL fungiert, sowie Dr. Tobias Raffel, Dr. Christian Kryz und Kai Engelmann die Forschung zu strategischer und Szenarioplanung vorangetrieben. So haben wir unseren Ansatz der szenario-basierten strategischen Planung inhaltlich weiterentwickelt und verfeinert. Des Weiteren haben wir Szenariostudien zur Photovoltaikindustrie in Deutschland, zur europäischen Luftverkehrsbranche sowie zum deutschen Elektronik Einzelhandel entwickelt.

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

Auch die von mir als akademischer Direktor betreuten MBA-Programme der HHL haben wir kontinuierlich weiterentwickelt. Darüber hinaus haben wir zahlreiche Projekte mit Praxispartnern durchgeführt. Unter anderem haben wir mit der Sachsen Bank eine Vereinbarung zur Durchführung von Sachsen Bank Branchenszenarien Mitteldeutschland geschlossen. Nicht zuletzt haben wir in nicht unwesentlichem Maße an der Entwicklung und Durchführung unternehmensspezifischer Seminarprogramme von HHL Executive mitgewirkt.

Ich bin stolz auf dieses erfolgreiche Jahr 2010 und möchte mich bei allen bedanken, die dazu beigetragen haben. Dazu zählt zuallererst mein Team am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation, am Center for Scenario Planning sowie im MBA-Department der HHL – namentlich Jutta Miksche, Kati Roleder, Petra Spanka, Margarita Setska, Henning Blarr, Philip Meißner, Christian Brands und Dr. Stephan Stubner –, denen ich nicht nur für ihren hohen Einsatz und ihre Motivation, sondern vor allem auch für die tolle Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre danke. Den externen Doktoranden Kareen Günther, Corinna Lindow, Philipp von Stietencron und Christian Hoffmann danke ich für die Unterstützung bei unseren Projekten. Roland Berger Strategy Consultants, insbesondere Professor Dr. Burkhard Schwenker, Dr. Tobias Raffel, Dr. Christian Krys und Kai Engelmann, danke ich für die hervorragende Zusammenarbeit im Rahmen des „Center for Scenario Planning“. Herrn Andreas Mach, Sprecher des AlphaZirkel, danke ich für die Kooperation in der Forschung zu Familienunternehmen. Besonderer Dank gebührt auch den zahlreichen Gastdozenten, die unsere Lehrveranstaltungen bereichert haben, sowie unseren Projektpartnern und Förderern. Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Kollegen und den Mitarbeitern der HHL für eine sehr gute, partnerschaftliche Zusammenarbeit und natürlich bei den Studentinnen und Studenten der HHL, die mich im Sommer 2010 zum vierten Mal in Folge zum besten Professor des Studienjahres gewählt haben. Ihre Wahl ist mir eine Verpflichtung und ein Ansporn.

Leipzig, Februar 2011



Prof. Dr. Torsten Wulf

# LEHRE

## Lehrprogramm

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

Zur Vermittlung **strategierelevanten Wissens** orientieren wir uns am Strategieprozess und an den Ebenen des strategischen Managements. Daraus resultieren vier Kernveranstaltungen, in denen wir unsere Studentinnen und Studenten mit den Kernelementen strategischen Denkens vertraut machen und die wir im Jahr 2010 in mehreren Studienprogrammen der HHL angeboten haben: „Corporate Strategy“, „Strategies for Growth“, „Business Strategy“ und „Management of Organizations“ (siehe Abbildung).

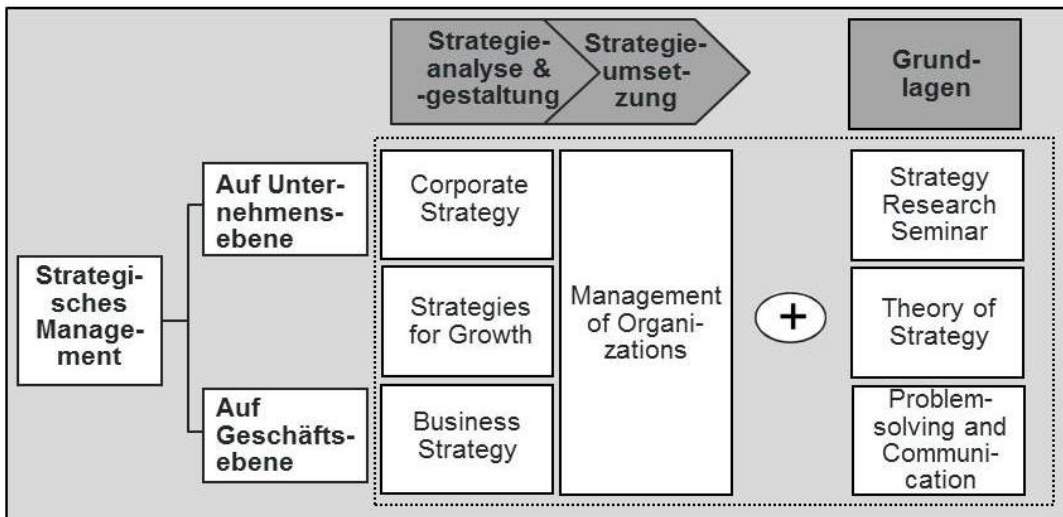


Abb.: Kernvorlesungen

## Lehrveranstaltungen

### Business Strategy

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

### Corporate Strategy

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



*Prof. Dr. Torsten Wulf in Diskussion mit Studenten*

### Management of Organizations

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

## Strategies for Growth

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

Neben der Vermittlung eines umfassenden und fundierten Wissens im Bereich des strategischen Managements zielen wir mit unserem Lehrprogramm auch darauf ab, **zentrale Fähigkeiten eines „Strategen“** zu entwickeln. Wir fördern dabei sowohl praxis- als auch forschungsorientierte Fähigkeiten. Im Zusammenhang mit der Förderung von strategierelevanten Fähigkeiten haben wir im Jahr 2010 die Veranstaltungen „Problem Solving and Communication“, „Theory of Strategy“, „Strategy Research Seminar“, „Leadership Experience“ sowie „Introduction to the Case Method“ teilweise mehrfach und in unterschiedlichen Studienprogrammen der HHL angeboten.

## Problem Solving and Communication

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

## Strategy Research Seminar

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

### **Theory of Strategy**

Ziel dieses Seminars ist es, Studenten mit relevanten Theorien aus dem Bereich des strategischen Managements vertraut zu machen. Durch die Diskussion grundlegender Forschungsbeiträge zu den jeweiligen Theorien erlangen unsere Studentinnen und Studenten ein besseres Verständnis für die Argumentation, Anwendungsbereiche und Einschränkungen verschiedener wichtiger Theorien, wie z.B. Institutional Theory, Organizational Learning oder Resource Dependence Theory.

### **Leadership Experience**

Für die Veranstaltung Leadership Experience laden wir erfahrene Spitzenführungskräfte nach Leipzig ein, die mit unseren Studentinnen und Studenten über ihre Führungserfahrungen und aktuelle Führungsherausforderungen diskutieren. Im Jahr 2010 konnten wir für diese Veranstaltung beispielsweise Prof. Dr. Hermut Kormann (ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Voith AG), Bernd Euler (Kaufmännischer Leiter der Region Deutschland der Siemens AG), Prof. Klaus Wucherer (Aufsichtsratsvorsitzender der Infineon AG), Prof. Dr. Wilhelm Simson (ehemaliger Vorstandsvorsitzender der E.ON AG) sowie Prof. Dr. Michael Junker (Geschäftsführer von Accenture) als Gäste begrüßen.

### **Introduction to the Case Method**

Dieser Kurs für das Doktorandenprogramm der HHL setzt sich mit den Grundlagen der Fallstudienmethode in der Managementforschung auseinander und vermittelt unseren Doktorandinnen und Doktoranden das „Handwerkszeug“ für das eigenständige Durchführen von Fallstudien in ihrer Forschung.

### **Praxisvorträge**

Die Verbindung von Theorie und Praxis ist eines der zentralen Merkmale und gleichzeitig einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der akademischen Lehre an der HHL. Zu dieser Verbindung tragen wir am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation durch die Einbindung zahlreicher Gastdozenten in unsere Veranstaltungen bei. In der Regel tritt in jeder Vorlesungsreihe mindestens ein Praktiker als Gastdozent auf. Im Jahr 2010 sind unsere Veranstaltungen im Bereich Strategisches Management und Organisation von folgenden Gastdozenten bereichert worden:

- **Prof. Dr. Hermut Kormann** (ehemaliger CEO Voith AG) : Longevity of Family Businesses (Kurs: Family Business)
- **Dr. Marcus Kuhnert** (Corporate Senior Vice President, Laundry & Home Care—Financial Director, Henkel AG & Co. KGaA: „How to emerge from the crisis“ (Kurs: Corporate Strategy)
- **Jens Engelmann** (Consultant) und **Domenic von Planta** (Consultant), Booz & Company: Workshop Organizational Effectiveness & Execution (Kurs: Management of Organizations)
- **Michael Dorn** (COO and CRO PrimaCom AG): Organizational Challenges for Companies in High-Leverage situations—the example of PrimaCom AG and TeleColumbus (Kurs: Management of Organizations)
- **Martin Lüers** (Siemens Management Consulting): “Business Wargaming - Applying game theory to business strategy (Kurs: Theory of Strategy)
- **Dr. Christian Kryz** (Roland Berger Strategy Consultants): Workshop Scenario-based Strategic Planning (Kurs: Corporate Strategy)

### **Praxisvorlesungen**

Praxisorientierung in unseren Vorlesungen gewährleisten wir nicht nur durch Gastvorträge von Praktikern. Besonders stolz sind wir vielmehr auf die praxisorientierte Vorlesungsreihe, die Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Chairman von Roland Berger Strategy Consultants, im Rahmen des Wahlfachs Strategy im „M.Sc. in Management“-Programm anbietet. Für diese Veranstaltung hat Prof. Schwenker in 2010 mehrere Tage an der HHL verbracht, um mit unseren Studentinnen und Studenten über Wachstumsstrategien zu diskutieren. Prof. Schwenker gelingt es dabei in einzigartiger Art und Weise, theoretische Grundlagen und praktische Anwendung zu verbinden.

## **Stimmen von Studenten**

### *Strategies for Growth:*

„Bester Kurs an der HHL!“

„Burkhard Schwenker als Gastdozent zu haben, ist sehr beeindruckend.“

### *Business Strategy:*

„Prof. Wulf is highly qualified and a very good teacher. Really liked this course as it combines practical aspects with theory.“

### *Problem Solving and Communication:*

„The subject itself is highly relevant.“

„It is absolutely useful for all other subjects and the professional career.“

## **Betreute Vorlesungen**

Nicht zuletzt haben wir im Jahr 2010 – über das MBA- und das Entrepreneurship-Programm hinaus, über die wir im Abschnitt 6 berichten – zahlreiche Gastdozenten für das Diplomprogramm der HHL gewonnen und betreut. Dazu zählen:

**Prof. Dr. Tillmann Blaschke**  
(ehem. Vorstand Finanzen, PC-Ware AG)

Kurs: Leadership Experience



**Bernd Euler**  
(Kaufmännischer Leiter Region Deutschland,  
Siemens AG)

Kurs: Leadership Experience



**Prof. Dr. Michael Junker**  
(Geschäftsführer Accenture)

Kurs: Leadership Experience



**Prof. Dr. Hermut Kormann**  
(ehem. Vorstandsvorsitzender, Voith AG)

Kurs: Leadership Experience



**Dr. Johannes Meier**  
(Geschäftsführer Xi GmbH)

Kurs: Leadership Experience



**Jens-Uwe Meyer**  
(Geschäftsführer Die Ideeologen GmbH)

Kurs: Corporate Creativity



**Prof. Dr. Wilhelm Simson**  
(ehem. Vorstandsvorsitzender E.ON AG)

Kurs: Leadership Experience



**Prof. Klaus Wucherer**  
(Aufsichtsratsvorsitzender Infineon AG)

Kurs: Leadership Experience



## **Internationalisierung der Lehre**

Neben unseren Aktivitäten in der Lehre an der HHL selbst, haben wir als Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation in 2010 im Rahmen von Fakultätsaustauschprogrammen auch an unseren Partneruniversitäten in Valencia, Prag und Lanzhou (China) Seminare gehalten.

Im April 2010 unterrichteten Jutta Miksche und W. Henning Blarr zwei fünftägige Intensivseminare zu den Themen „Negotiation and Communication“ und „International Corporate Strategy“ für Masterstudenten der University of Economics (VŠÉ) in Prag. Neben Grundprinzipien der strategischen Steuerung von internationalen Konzernen wurden Methoden der Portfolioanalyse und der Gestaltung von Diversifikationsstrategien thematisiert. Im Rahmen des Kurses „Negotiation and Communication“ konnten die teilnehmenden Studenten darüber hinaus ihre Präsentations- und Verhandlungsfähigkeiten trainieren. Mit Unterstützung des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) planen wir, diese Zusammenarbeit in 2011 weiter auszubauen.



*Studenten der Lanzhou-Universität*

### **Fakultätsaustausch mit der Universidad de Valencia**

Prof. Dr. Torsten Wulf und Philip Meißner besuchten im November 2010 im Rahmen eines Fakultätsaustausches den Lehrstuhl für Strategisches Management an der Universidad de Valencia. Ziel dieses Austausches ist eine stärkere Zusammenarbeit sowohl in der Lehre als auch in der Forschung. Während eines Seminars wurden zusammen mit Studenten und Fakultätsmitgliedern die theoretischen Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten von Szenarioplanung diskutiert. Teilnehmer eines zweiten Workshops hatten die Gelegenheit, aktuelle Forschungsthemen zu diskutieren und neue Ideen für Forschungsprojekte in den Bereichen „Behavioral Strategy“ und „Strategy as Practice“ zu entwickeln. Ein Besuch von Fakultätsmitgliedern aus Valencia ist für 2011 geplant.

## FORSCHUNG

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

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

## Forschungsbereich „Executive Leadership and Succession“

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

- **The Impact of a CEO’s position-specific skills on post-succession performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner)**
- **Performance impact of human resource management activities (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Prof. Dr. Tillmann Blaschke/ Kati Roleder)**
- **Performance over the CEO life cycle (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Jutta Miksche/ Kati Roleder):**  
In diesem Forschungsprojekt haben wir uns mit dem Einfluss von strukturellem Machtaufbau durch den CEO auf den Verlauf des Unternehmenserfolgs über seine Amtszeit beschäftigt. Ausgangspunkt dieser Studie ist die so genannte Lebenszyklus-Theorie, die von Hambrick und Fukutomi entwickelt wurde. Diese Theorie unterstellt einen umgekehrt kurvilinearen Zusammenhang zwischen der Amtszeit eines CEOs und dem Unternehmenserfolg, welcher durch die jeweilige Machtposition des Managers stark beeinflusst werden kann. Auf Basis einer empirischen Untersuchung von 118 CEOs in 83 deutschen Großunternehmen konnten wir in diesem Projekt zeigen, dass sich unterschiedliche Verhaltensweisen im Aufbau von struktureller Macht signifikant auf den Erfolgsverlauf über die Zeit auswirken. Dabei stellt sich insbesondere heraus, dass die frühe Schaffung von struktureller Macht zu höherem Unternehmenserfolg während der Amtszeit führt.

Durch das Herausstellen der hohen Bedeutung von aktivem Machtaufbau durch den CEO erweitern wir mit unserer Studie die bestehende Forschung zur Lebenszyklus-Theorie von Managern. Dies ist die erste Arbeit auf diesem Gebiet, die sich mit der Beziehung zwischen der strukturellen Macht eines CEOs und dem Unternehmenserfolg über die Amtszeit befasst. Dieses Projekt mündete in einem Arbeitspapier, das wir in 2010 unter anderem beim „Workshop on Top Management Teams and Business Strategy“ in Valencia und der Konferenz der European Academy of Management in Rom vorgestellt haben.

### **Forschungsbereich “Strategy and Governance in Family Business”**

Bereits 2008 haben wir begonnen, uns verstärkt mit Familienunternehmen zu beschäftigen. In 2010 haben wir diese Ausrichtung inhaltlich geschärft und weiter ausgebaut. So fokussieren wir uns in mehreren Forschungsprojekten auf Fragen der strategischen Ausrichtung von Familienunternehmen. Einige Projekte aus diesem Forschungsbereich stellen wir im Folgenden kurz vor:

- **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management (Dr. Stephan Stubner/ Prof. Dr. Torsten Wulf/W. Henning Blarr):**  
Die klassische Literatur im Bereich des Strategischen Managements rät Managern, sich auf eine bestimmte strategische Ausrichtung, z.B. Differenzierung oder Preis-/Kostenführerschaft, festzulegen und das Unternehmen dann so aufzustellen, dass ein „Fit“ zwischen der Strategie und der Art der Führung entsteht. Angesichts wachsender Dynamik und Komplexität ihrer Umfeldler sind Unternehmen heute jedoch mehr als jemals zuvor gezwungen, gegensätzliche Anforderungen miteinander zu verbinden und „ambidextär“ zu werden. Dies bedeutet, dass sie einerseits effizient sein sollen, d.h. das laufende Geschäft optimieren (Exploitation), auf der anderen Seite aber auch flexibel bleiben müssen, um auch bei sich ändernden Marktbedingungen erfolgreich zu sein (Exploration). In einer Studie unter kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland haben wir die Frage untersucht, ob das Konzept der „Ambidexterität“ der klassischen „Fit“-Ausrichtung überlegen ist. Ergebnis dieses Forschungsprojekts ist ein Arbeitspapier, das wir 2010 im Rahmen der Jahreskonferenz der European Academy of Management (EURAM) im speziellen Themenfeld „Ambidexterity“ vorgestellt und mit führenden Forschern diskutiert und weiterentwickelt haben.

- **Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Christian Brands/ W. Henning Blarr):**

Insbesondere Familienunternehmen verfügen über besondere Voraussetzungen, um „Ambidexterität“, d.h. den Spagat zwischen Flexibilität und Zukunftsorientierung einerseits und Effizienzstreben andererseits, umzusetzen. Anhand einer empirischen Untersuchung bei deutschen Familienunternehmen zeigen wir auf, dass insbesondere die spezielle Unternehmenskultur in Familienunternehmen zu Ambidexterität und damit auch zu höherem Unternehmenserfolg beiträgt. Dieses Forschungsprojekt mündete in ein Arbeitspapier, das wir in 2011 bei verschiedenen akademischen Konferenzen vorstellen möchten.
- **Strategic Fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance (Corinna Lindow/ Dr. Stephan Stubner/ Prof. Dr. Torsten Wulf):**

Mit dieser Studie schlagen wir die Brücke zwischen der Forschung zu Familienunternehmen und der Forschung zum Strategischen Management. Im Speziellen betrachten wir, welchen Einfluss eine Unternehmerfamilie auf die Ausgestaltung von Strategie und Führung im Familienunternehmen nimmt und welche Auswirkungen unterschiedliche Kombinationen von Strategie und Führung auf den Unternehmenserfolg haben. Die Ergebnisse der Studie beruhen auf einer Befragung bei mehr als 170 Familienunternehmen und zeigen, dass die Familie in Familienunternehmen einen signifikanten Einfluss auf das Erreichen eines strategischen „Fits“ hat. Damit liefern wir einen Erklärungsbeitrag zur andauernden Diskussion um strategische Ausrichtung und Erfolg von Familienunternehmen. Diese Forschungsprojekt haben wir in verschiedenen Entwicklungsstufen in 2010 bei wissenschaftlichen Konferenzen wie der Jahrestagung der International Family Enterprise Research Association (IFERA), der führenden Entrepreneurship Konferenz BCERC, der Family Enterprise Research Conference (FERC) sowie auf der Jahreskonferenz der Academy of Management (AOM) präsentiert. Besonders gefreut hat uns, dass wir mit der Studie „Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance“ in dem Journal of Family Business Strategy zur Veröffentlichung angenommen worden sind. Das Journal, dessen Editorial Board zahlreiche der profiliertesten Wissenschaftler auf dem Gebiet der Familienunternehmensforschung angehören, sichert eine weite Sichtbarkeit unserer Forschungsergebnisse in der Wissenschaft, aber auch in der interessierten Praxis.

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

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

- **Goal orientation and family firm performance (Prof. Dr. Torsten Wulf/ Dr. Stephan Stubner/ Philipp von Stietencron):**

Unser jüngstes Forschungsprojekt in diesem Forschungsbereich beschäftigt sich mit der Zielorientierung von Familienunternehmen. Bei mehr als 330 Familienunternehmen haben wir eine Befragung durchgeführt, um die Zielorientierung dieser Unternehmen zu verstehen und zu analysieren, welchen Einfluss die Zielorientierung auf den Unternehmenserfolg hat. Dabei konnten wir in unserem Arbeitspapier „Goal Orientation and Family Firm Performance“ zeigen, dass mit steigendem Familieneinfluss die Ausrichtung auf nicht-finanzielle Ziele wie langfristiges Überleben des Unternehmens oder die Mitarbeiterzufriedenheit zunimmt. Gleichzeitig verdeutlichen unsere Ergebnisse, dass eine stärkere Orientierung an nicht-finanziellen Zielen auch einen signifikant positiven Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat. Diese Studie hat somit auch wichtige Implikationen für die Führung von Nicht-Familienunternehmen, da sie zeigt, wie Unternehmen durch eine stärkere Berücksichtigung nicht-finanzieller Aspekte ihren langfristigen Erfolg sichern können. Diese Studie wollen wir in 2011 auf akademischen Konferenzen präsentieren.

## Konferenzen und Workshops in 2010

Ein wichtiger Bestandteil guter Forschung besteht in dem Austausch der eigenen Ergebnisse mit der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Dies trägt dazu bei, eigene Studien kritisch zu hinterfragen und wertvolles Feedback zur Weiterentwicklung zu erhalten. Unser Ziel ist es, vor allem an Konferenzen teilzunehmen, bei denen die präsentierten Studien vorab durch ein blind-begutachtetes Bewertungsverfahren ausgewählt wurden. Dies sichert eine hohe Qualität der Beiträge und trägt zum Mehrwert bei, den wir aus solchen Konferenzen und den dort stattfindenden Diskussionen ziehen können. Auch in 2010 ist es uns bei verschiedenen bedeutenden Konferenzen gelungen, das blind-begutachtete Auswahlverfahren erfolgreich zu meistern. Dazu zählen die Konferenzen der Academy of Management (AOM), der European Academy of Management (EURAM) und der Strategic Management Society (SMS).

- **Academy of Management Jahreskonferenz 2010**

Die jährliche Konferenz der Academy of Management stellt mit über 10.000 Teilnehmern die wichtigste Konferenz im Managementbereich dar. Unser Lehrstuhl konnte sich mit zwei Arbeitspapieren für Präsentationen qualifizieren. Prof. Dr. Torsten Wulf, Philip Meißner, Jutta Miksche und Corinna Lindow stellten die beiden Studien "A Scenario-Based Approach To Strategic Planning - Integrating Planning And Process Perspective Of Strategy" und "The Concept of Fit in Strategic Management: Does it Apply to Family Firms?" vor. Zudem wurde die Studie "The Impact of Scenario Planning on Strategic Decisions Making: A Cognitive Analysis" von Prof. Dr. Torsten Wulf und Philip Meißner als eines der "Five Most Promising Papers in Behavioral Strategy" ausgezeichnet.

Durch unsere Präsentationen und Diskussionen vor einem ausgewiesenen Expertenpublikum konnten wir unser Forschungsprofil in den Bereichen Family Business, Behavioral Strategy und Corporate Governance stärken. So konnten wir die Ergebnisse unserer Analysen unter anderem mit führenden Wissenschaftler wie Gerard Hodgkinson (University of Leeds) und Edward Zajac (Kellogg School of Management) diskutieren. Den Austausch mit internationalen Forschern setzen wir auch nach der Konferenz fort.

- **EURAM Jahreskonferenz 2010**

Die European Academy of Management ist die führende Organisation für Managementforscher aus dem Europäischen Raum. Bei der diesjährigen Konferenz in Rom wurde unsere Studie zum Einfluss struktureller Macht auf den Unternehmenserfolg während der Amtszeit von CEOs angenommen. Des Weiteren konnten wir die Studien "A Scenario-Based Approach To Strategic Planning - Integrating Planning And Process Perspective Of Strategy" und "Ambidexterity And The Concept Of Fit In Strategic Management: Which Better Predicts Success?" präsentieren und mit einer Gruppe von internationalen Forschern wie Frans Van Den Bosch (Rotterdam School of Management Erasmus University) und Susan Hill (London Business School) diskutieren.



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



*Philip Meißner bei der SMS-Konferenz*

- **Strategic Management Society Jahreskonferenz 2010**

Dieses Jahr haben wir auch an der führenden akademischen Konferenz im Bereich des strategischen Managements teilgenommen – der Strategic Management Society Jahreskonferenz. Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Stephan Stubner und Philip Meißner haben dort die Studien “A scenario-based approach to strategic planning – integrating planning and process perspective of strategy” und “Performance over the CEO lifecycle – The impact of CEO power on tenure and performance” präsentiert. Zudem wurde Dr. Stephan Stubner zu einem eintägigen Junior Faculty Konsortium im Bereich Competitive Strategy eingeladen. Hier hatte er die Gelegenheit, seinen Forschungsbereich mit erfahrenen Strategieforschern zu diskutieren. Prof. Dr. Torsten Wulf nahm schließlich an einer Paneldiskussion zum Thema “Strategic Management of Cities” zusammen mit Professor Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß (Technical University Berlin), Professor Dr. Björn Bloching (Roland Berger Strategy Consultants) und Dr. Andreas Mehlhorn (Siemens AG) teil.

### ***Forschungskooperationen***

#### **Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Erlangen-Nürnberg:**



Gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg unter der Leitung von Professor Dr. Harald Hungenberg führen wir seit 2008 zweimal jährlich ein Forschungsseminar für Doktoranden beider Lehrstühle durch. Im März und im Oktober 2010 diskutierten jeweils mehr als 30 Forscher der beiden Lehrstühle in zweitägigen Veranstaltungen den aktuellen Stand ihrer Dissertationsprojekte. Dieses sehr interaktive Format befähigt die Doktoranden, ihre Forschungsmethoden zu verbessern und mit anderen Forschern in ähnlichen Forschungsgebieten in Kontakt zu treten. Aufgrund der positiven Resonanz der Teilnehmer wird das Kolloquium im März 2011 in Leipzig fortgesetzt.

### **KARL-KOLLE-PREIS für Strategisches Management**

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

2010 erhielt Friedrich Freiherr von Bernewitz für seine Diplomarbeit zum Thema „Zukunftsszenarien für die Photovoltaik-Industrie in Deutschland“ den KARL-KOLLE-Preis 2010 für Strategisches Management der Handelshochschule Leipzig (HHL). Die ausgezeichnete Abschlussarbeit beschäftigt sich mit der Szenarioplanung, durch die zukünftige Entwicklungspfade für verschiedene Branchen aufgezeigt und Handlungsempfehlungen ermöglicht werden. In der Diplomarbeit wurde eine in Zusammenarbeit mit der HHL und Roland Berger Strategy Consultants entstandene Szenarioplanungsmethode zum ersten Mal auf eine Branche, die Photovoltaik-Industrie, angewendet. Neben erstklassigen akademischen Leistungen gehört auch außerordentliches soziales Engagement innerhalb der Hochschule und der Gesellschaft zu den Kriterien für die Vergabe.

In seiner Laudatio auf den Preisträger unterstrich Winfried Pinninghoff, Vorsitzender des Kuratoriums der KARL-KOLLE-Stiftung: „Herr von Bernewitz hat eine exzellente Arbeit zu einem hochaktuellen Thema vorgelegt. Sie wurde veröffentlicht und von den Unternehmen als relevant und zeitgemäß bewertet. Die vorgestellten Handlungsempfehlungen helfen in der Praxis.“ Winfried Pinninghoff hielt zudem fest, dass der Ausgezeichnete auch durch sein hohes Verantwortungsbewusstsein und sein starkes analytisches Denkvermögen besonders heraussticht.



*Verleihung des Preises  
durch Winfried Pinninghoff*

**Mitgliedschaften**

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

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

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



© Baloncici - Fotolia.com

## Veröffentlichungen in 2010

### Herausgeberwerke

Michael J. Munkert/ Stephan Stubner/ Torsten Wulf: Founding a company - Handbook of legal forms in Europe, Heidelberg: Springer 2010.

### Beiträge in Herausgeberwerken

- Wulf, Torsten/ Stubner, Stephan: Krisenfest durch organisationale Ambidex-terität: Stabil aber flexibel – was Familienunternehmen tun müssen, um zu-künftige Krisen zu bewältigen, in: Alphazirkel Forum für Familienunterneh-men, Jahrespublikation 2009, München: 2010, S. 133 – 148.
- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip/ Stubner, Stephan: Szenario-basierte strate-gische Planung – ein Ansatz zur Integration der Szenarioplanung in die stra-tegische Planung, in: Gausemeier, J. (Ed.): Vorausschau und Technologie-planung, Paderborn: 2010, S. 443 – 458.
- Frank, Sergey/ Wulf, Torsten: MBA – Drei Buchstaben auf dem Weg zur Spitzenkarriere, in: Frank, S. (Ed.): Weltspitze – Erfolgs-Knowhow für inter-nationale Geschäfte, Haufe Freiburg: 2010, S. 73 - 76.

### Beiträge in begutachteten Zeitschriften

- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip: Rezension zu: Rafael Ramírez, John W. Selsky & Kees van der Heijden: Business planning in turbulent times: New methods for applying scenarios, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Volume 80 (2010), S. 329 – 331.
- Lindow, Corinna/ Stubner, Stephan/ Wulf, Torsten: Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance, in: Journal of Family Business Strategy, Vol. 1 (2010), S. 167 – 178.

### Sonstige Veröffentlichungen

- Wulf, Torsten: Sprungbrett Master, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2. Oktober 2010, S. C19.
- Stubner, Stephan/ Wulf, Torsten: Organisationale Ambidex-terität, in: INSight Issue 1, in Veröffentlichung.

## Arbeitspapiere

- Wulf, Torsten/ Meißner, Philip / von Bernewitz, Friedrich: Future Scenarios for the German Photovoltaic Industry Center for Scenario Planning Working Paper No. 2, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten/ Brands, Christian / Meißner, Philip: 360° Stakeholder Feedback – Tool Description, Center for Scenario Planning Working Paper No. 3, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Meißner, Philip / Brands, Christian / Maul, Björn: Scenarios for the European Airline Industry, Center for Scenario Planning, Working Paper No. 4, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Meißner, Philip/ Brands, Christian: A Scenario-based Approach to Strategic Planning: Tool Description Scenario Matrix. Center for Scenario Planning, Working Paper No. 5, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Viellechner, Oliver: Incumbent inertia upon disruptive change in the airline industry: Causal factors for routine rigidity and top management moderators, Working Paper No. 9, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Stubner, Stephan/ Landau, Christian/ Gietl, Robert: Private Equity in Family Business, Working Paper No. 10, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Miksche, Jutta/ Roleder, Kati/ Stubner, Stephan: Performance over the CEO Lifecycle – an analysis of different CEO power creation behaviors, Working Paper No. 11, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Stubner, Stephan/ von Stietencron, Philipp: Goal orientation and family firm performance. Working Paper No. 12, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten / Meißner, Philip: Behavioral consequences of Scenario Planning : Its impact on biases and decision quality. Working Paper No. 13, Leipzig 2010.
- Wulf, Torsten // Stubner, Stephan/ Brands, Christian / Blarr, Henning W.: Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. Working Paper No. 14, Leipzig 2010.

## Vorträge auf wissenschaftlichen Konferenzen

- Wulf, Torsten/ Stephan Stubner / Dirk Schneider: Experience dimensions in CEO-strategy fit research. Workshop on Top Management Teams & Business Strategy Research. Valencia, Spanien, 22.-23. März 2010 .
- Wulf, Torsten/ Stephan Stubner / Kati Roleder / Jutta Miksche: Performance over the CEO life cycle. Workshop on Top Management Teams & Business Strategy Research. Valencia, Spanien, 22.-23. März 2010
- Wulf, Torsten/ Stephan Stubner / Kati Roleder / Jutta Miksche: Performance over the CEO life cycle. Annual Conference of the European Academy of Management. Rom, Italien, 19.-22. Mai 2010
- Wulf, Torsten/ Stephan Stubner / Henning Blarr: Ambidexterity And The Concept Of Fit In Strategic Management: Which Better Predicts Success? Annual Conference of the European Academy of Management. Rom, Italien, 19.-22. Mai 2010
- Wulf, Torsten/ Philip Meißner/ Stephan Stubner: A Scenario-Based Approach To Strategic Planning - Integrating Planning And Process Perspective Of Strategy. Annual Conference of the European Academy of Management. Rom, Italien, 19.-22. Mai 2010
- Wulf, Torsten/ / Philip Meißner / Stephan Stubner: A Scenario-Based Approach To Strategic Planning - Integrating Planning And Process Perspective Of Strategy. Annual Conference of the Academy of Management, Montréal, Kanada, 9. August 2010
- Lindow, Corinna /Jutta Miksche: The Concept of Fit in Strategic Management – Does it apply to Family Firms? Annual Conference of the Academy of Management, Montréal, Kanada, 10. August 10 2010
- Wulf, Torsten / Dodo zu Knyphausen-Aufseß/ Björn Bloching / Andreas Mehlhorn: Strategic Management of Cities. Panel Discussion at the Annual International Conference of the Strategic Management Society, Rom, Italien, 13. September 2010.
- Wulf, Torsten / Stephan Stubner/ Jutta Miksche/ Kati Roleder: Performance over the CEO life cycle. Annual International Conference of the Strategic Management Society, Rom, Italien, 13. September 2010
- Wulf, Torsten / Philip Meißner / Stephan Stubner: A Scenario-Based Approach To Strategic Planning - Integrating Planning And Process Perspective Of Strategy. Annual International Conference of the Strategic Management Society, Rom, Italien, 14. September 2010
- Wulf, Torsten: Szenario-basierte strategische Planung – ein Ansatz zur Integration der Szenarioplanung in die strategische Planung, Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, Berlin, 29. Oktober 2010

## Dissertationsprojekte

- W. Henning Blarr: The Strategy-Performance Linkage and Ambidexterity Orientation in Small- to Medium-sized Enterprises.
- Christian Brands: The Role of Strategic Planning in Family Business & Start-ups
- Philip Meißner: The Impact of Scenario Planning on the Strategic Decision Making Process: A Cognitive Analysis.
- Jutta Miksche: Power as influencing factor on the relationship between CEO tenure and firm performance in large German companies.
- Kati Roleder: Top Management Team diversity, team processes and their effects on organizational performance.

### **Externe Doktoranden:**

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

### **Abgeschlossene Dissertationsprojekte:**

- Oliver Viellechner: Incumbent Inertia in Light of Disruptive Change in the Airline Industry.

- Scenario Planning for the German Premium Automotive Industry
- Future scenarios for the container shipping industry in Europe
- Future scenarios for the German retail banking industry
- Future scenarios for the German electric mobility industry
- Future scenarios for the German telecommunication industry
- Future scenarios for the German pharmaceutical industry
- Future scenarios for the European airline industry
- Performance impact of Human Resource Management
- Performance impact of leadership
- Business Wargaming – An analysis of current approaches and their applicability for scenario planning
- Succession change – impacts of leader succession on strategy, restructuring, and other outcomes in German companies
- The concept of strategic fit
- Strategic planning and strategic analysis for fundraising and sponsorship at Komische Oper Berlin
- Positioning of the Audi Akademie in the market: Strategies and opportunities
- Principal-Agent problem in project business: Analysis of strategies and leadership approaches in realizing utility scale photovoltaic projects in Italy
- Strategic Reorientation for sustainable growth in small to medium sized companies based on a case study

## CENTER FOR SCENARIO PLANNING

Am 1. März 2009 haben wir mit Unterstützung und Förderung von Roland Berger Strategy Consultants das HHL-Center for Scenario Planning als neues Forschungszentrum am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation gegründet. Akademische Direktoren des Centers sind Prof. Dr. Torsten Wulf und Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Chairman von Roland Berger Strategy Consultants. Philip Meißner und – seit Februar 2010 – Christian Brands sind als wissenschaftliche Mitarbeiter am Center tätig.



© mao-in-photo - Fotolia.com

### **Inhaltliche Fokussierung**

Nachdem wir im Jahr 2009 zunächst den Aufbau der Infrastruktur des Centers for Scenario Planning vorangetrieben haben, stand im Jahr 2010 die inhaltliche Arbeit im Zentrum.

So war ein wesentlicher Fokus der Arbeit des Centers die Weiterentwicklung unseres Szenarioansatzes. Diesen haben wir um verschiedene Toolbeschreibungen ergänzt, die die einzelnen Prozessschritte des Ansatzes und die jeweils verwendeten Instrumente näher beschreiben und so die Umsetzung in der Praxis erleichtern. Außerdem haben wir den Ansatz in mehreren Branchenstudien angewendet. So haben wir beispielsweise in Zusammenarbeit mit Roland Berger Strategy Consultants eine Studie für die Photovoltaik-Industrie in Deutschland, für die europäische Luftfahrtindustrie und für den deutschen Elektronik Einzelhandel erstellt.

Darüber hinaus besteht ein wichtiger Teil unserer Arbeit am Center in der kontinuierlichen Ergänzung und Weiterentwicklung unserer umfassenden Szenariobibliothek. In dieser sammeln und analysieren wir ständig neue Szenariostudien, die weltweit veröffentlicht werden. Bis jetzt beinhaltet die Bibliothek mehr als 300 aktuelle Studien auf Makro- (global), Meso- (regional, Sektor bezogen) und Mikro- (Unternehmen) Ebene. Diese dienen als Grundlage für die Entwicklung eigener Szenarien, für Vorlesungen und weitere Forschungsaktivitäten. Darüber hinaus haben Partner des Centers Zugriff auf die Datenbank.

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

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



© Christopher Dodge - Fotolia.com

## **Forschung**

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

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

Ein wesentliches Forschungsfeld des Centers for Scenario Planning liegt in der Entwicklung eines szenariobasierten Ansatzes der strategischen Planung. Ziel ist es, Unternehmen einen neuen Ansatz für die strategische Planung zu bieten, der der wachsenden Volatilität, Dynamik und Komplexität der Umwelt gerecht wird. Damit gibt der Ansatz der aktuellen Forschungsdiskussion im Bereich der strategischen Planung neue Impulse. Ein erstes Ergebnis unserer Forschung in diesem Bereich ist ein Arbeitspapier mit dem Titel „Scenario-based strategic planning: A structured approach to comprehensive strategic planning in a dynamic, volatile and complex world“. Die Ergebnisse unserer Forschung haben wir im letzten Jahr auf mehreren Konferenzen präsentiert, wie den Jahreskonferenzen der Academy of Management (AOM), der Strategic Management Society (SMS) und der European Academy of Management (EURAM). So konnten wir das Center weiter in der wissenschaftlichen Gemeinschaft etablieren und wichtige Impulse und Kontakte für die Weiterentwicklung der Methode gewinnen.

Um den Ansatz zur szenariobasierten strategischen Planung und die einzelnen Prozessschritte näher zu beschreiben, haben wir in diesem Jahr eine Arbeitspapierreihe gestartet, in der jeder Prozessschritt um eine detaillierte Toolbeschreibung ergänzt wird. Die ersten beiden Arbeitspapiere aus dieser Serie „Tool Description - 360° Stakeholder Feedback“ und „Tool Description – Scenario Matrix“ wurden bereits veröffentlicht und sollen im nächsten Jahr um vier weitere Arbeitspapiere ergänzt werden.

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

Ein zweites Hauptforschungsgebiet des Centers beschäftigt sich mit dem Einfluss von Szenarioplanung auf Managemententscheidungen in Unternehmen. Hier untersuchen wir unter anderem auf Grundlage von Feldexperimenten, inwieweit die Durchführung von Szenarioplanung Entscheidungsverzerrungen von Managern vermindern und damit die Entscheidungsqualität erhöhen kann. Im Laufe des Jahres konnten wir die umfangreichen Feldexperimente abschließen, die wir im Rahmen von Workshops mit insgesamt 245 Studenten durchführten. Die Ergebnisse haben wir in einem Arbeitspapier mit dem Titel „Behavioral consequences of Scenario Planning - its impact on biases and decision quality“ veröffentlicht.



© Photoroller - Fotolia.com

- **Szenario-Entwicklung:**

Das dritte Forschungsgebiet des Centers beschäftigt sich mit der Entwicklung von eigenen Szenariostudien für verschiedene Unternehmen und Branchen. Diese Studien sollen Entscheidern helfen, in einer durch Komplexität, Unsicherheit und Volatilität geprägten Welt besser für die Zukunft zu planen. In 2010 haben wir bereits Szenariostudien zur Photovoltaik-Branche, der Europäischen Luftfahrtindustrie und für den Elektronik Einzelhandel in Deutschland entwickelt. Diese Studien sind auf Anfrage direkt beim Center erhältlich. Weitere Studien zur Automobil- und Schifffahrtsindustrie sind in Vorbereitung.

## Szenarien für die Europäische Airline Industrie

Die europäische Luftverkehrsbranche ist durch eine Vielzahl von Unsicherheitsfaktoren gekennzeichnet. Auf der einen Seite werden die Europäischen Airlines immer stärker von neuen Wettbewerbern aus dem Mittleren Osten und Asien unter Druck gesetzt. Auf der anderen Seite bieten die Globalisierung und die damit ansteigende Nachfrage nach Flugreisen neue Wachstumschancen. In enger Zusammenarbeit mit Björn Maul, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, haben wir in unserer Studie vier Zukunftsszenarien für die Industrie im Jahr 2015 entwickelt:

- **Network Fortress** beschreibt eine Zukunft, in der europäische Network Carrier eine starke Wettbewerbsposition sowohl auf Langstreckenflügen als auch auf dem innereuropäischen Markt haben. Auf die Rezession der Jahre 2008 und 2009 folgte eine schnelle wirtschaftliche Erholungsphase, die zu einem erneuten Anstieg des Reisebudgets von Unternehmen führte. Die Nachfrage nach Billigreisen ging dagegen zugunsten von Reisen mit höherer Qualität und Bequemlichkeit zurück. Der wachsende Langstreckenmarkt, der Europa mit der florierenden ASEAN-Region und China verbindet, wird durch europäische Linien dominiert. Wettbewerber aus Asien und dem Mittleren Osten haben durch restriktive Regulierungen nur beschränkten Zugang zum europäischen Markt, wodurch europäische Anbieter auf einem größtenteils geschützten eigenen Markt operieren können.
- **Europe under Siege** beschreibt eine Welt, in der Wettbewerber aus Asien und dem Mittleren Osten die Zukunft europäischer Network Carrier dominieren. Trotz des wachsenden Geschäftsreiseverkehrs aufgrund eines soliden Wirtschaftswachstums in Europa ist die Industrie einem starken Wettbewerb ausgesetzt. ‚New World‘, eine Allianz von Fluggesellschaften aus dem Mittleren Osten und Asien wurde 2012 gegründet, um den höheren Bedarf an Luxusreisen weltweit zu decken. Die Allianz koalitiert außerdem mit einer führenden europäischen Fluggesellschaft, um sich einen Zugang zu dem attraktiven europäischen Markt zu sichern. Mit ihrer neuen Flotte und hervorragenden Serviceangeboten hat die Allianz schnell ihren Marktanteil gesteigert und wird ihr Wachstum auch in Zukunft fortsetzen. Billigfluggesellschaften waren jedoch nicht in der Lage, ihr Wachstum wie zu Beginn des neuen Jahrtausends fortzuführen, da sich die Kunden zunehmend der Gesamtkosten von Billigflügen bewusst werden.

- **Decline of Champions** beschreibt eine Welt, die durch geschwächte europäische Network Carrier gekennzeichnet ist, die im stark umkämpften lokalen und globalen Wettbewerb um ihr Überleben ringen. Während Europa und die Vereinigten Staaten von Amerika sich wieder mitten in einer Wirtschaftskrise befinden, floriert Asien. Die Rezession der westlichen Welt hat zu einem Meinungswandel der Geschäfts- und Privatkunden hin zu einer starken Preisorientierung geführt. Europäische Network Carrier stehen somit sowohl unter hohem Druck durch europäische Billigfluggesellschaften auf den Kurzstrecken als auch durch Wettbewerber aus Asien und dem Mittleren Osten auf den Langstrecken. Diese Unternehmen sind durch eine günstige Kostenstruktur und innovative Produkte in den letzten Jahren stark gewachsen.
- **New Horizons** beschreibt eine Welt, in der Europa immer noch an den Folgen der Finanzkrise aus den Jahren 2008 und 2009 leidet. Durch einen steigenden Kostendruck bei Unternehmen wurde das Budget für Geschäftsreisen auf ein Minimum eingeschränkt. Zusätzlich wird ein steigender Anteil dieses schrumpfenden Segmentes durch Billiganbieter beherrscht. Während Europa immer noch an den Folgen der Wirtschaftskrise leidet, haben sich die ASEAN-Region und China zur weltweit dynamischsten Geschäftsregion entwickelt. Dies hat die Nachfrage nach Langstreckenflügen von und nach Asien in den letzten fünf Jahren deutlich erhöht. Dieser Verkehr wird durch europäische Network Carrier dominiert, die vom politischen Protektionismus dieses Sektors in Europa und der starken Tendenz der Verbraucher, ‚europäisch‘ zu kaufen, unterstützt.

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



## **Lehre**

Das in den Forschungsprojekten des Zentrums gewonnene Wissen fließt direkt in die Vorlesungen unseres Lehrstuhls in den M.Sc.-, MBA- und Doktorandenprogrammen der HHL ein. Die Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten der Szenarioplanung in Unternehmen haben wir unter anderem in die Kurse „Business Strategy“, „Strategies for Growth“ und „Corporate Strategy“ integriert. Darüber hinaus vermitteln wir den Ansatz auch im Rahmen von Executive Education Seminaren von HHL Executive an Führungskräfte großer und mittelständischer Unternehmen. Diese direkte Verbindung zwischen den Aktivitäten des Centers und der akademischen Lehre garantiert einen kontinuierlichen und zeitnahen Austausch zwischen Forschung und Lehre. Dieser Austausch konnte auch während eines 3-tätigen „Faculty Exchange“ mit der Universität von Valencia umgesetzt werden, bei dem in zwei Workshops sowohl die Szenarioplanungsmethodik als auch die Weiterentwicklung der Forschung in den Bereichen „Behavioral Strategy“ und „Strategy as Practice“ im Vordergrund standen.

## **Projekte**

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

Darüber hinaus erarbeitet das Center zusammen mit der Sachsen Bank Szenarien für verschiedene wichtige Branchen in Mitteldeutschland. Im Rahmen dieses Projektes haben wir in 2010 Branchenszenarien für die Mikroelektronikindustrie in Mitteldeutschland erarbeitet.

## Netzwerk



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

## PROJEKTE

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

**Sachsen Bank, Leipzig** Sachsen  **Bank**

### **Branchenszenarien für Mitteldeutschland**

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



## Projekt in Kooperation mit RasenBallsport Leipzig e.V.



In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung des Leipziger Fußballvereins RasenBallsport Leipzig e.V. (RB Leipzig) haben wir Lösungsansätze zu vier verschiedenen Themen aus dem Spielbetrieb des Vereins erarbeitet. Während der Zusammenarbeit haben wir unter anderem die aktuelle Einlasssituation an der Leipziger Red Bull Arena oder die Gewinnung von Sponsoren für den Verein analysiert. Dieses Projekt war Bestandteil des Seminars „Problem Solving and Communication“ (PaC) im Rahmen des „M.Sc. in Management“-Programms. Am 5. November 2010 präsentierten unsere Studierenden ihre erarbeiteten Ergebnisse vor Vertretern der Geschäftsführung von RB Leipzig. Darüber hinaus wurden einzelne Teams eingeladen, ihre Ergebnisse im Detail mit weiteren Vertretern des Clubs zu besprechen.

*„Das PaC-Abschlussprojekt wurde in Zusammenarbeit mit RB Leipzig durchgeführt. Unser Team hatte die Aufgabe, ein neues Einlass- und Verkehrskonzept für die Red Bull Arena Leipzig zu erarbeiten. Als sehr hilfreich für diese Herausforderung erwies sich die strukturierte Methodik, die wir in der Vorlesung gelernt haben: zuerst das Problem definieren, dann strukturieren und analysieren und am Ende die entsprechende Lösung kommunizieren. Für jeden dieser Arbeitsschritte standen uns verschiedene Modelle zur Verfügung. Das PaC-Abschlussprojekt steht idealtypisch für die Verzahnung von Lehre und Praxis an der HHL. Gleich am Anfang unseres Studiums hatten wir die Möglichkeit, gelernte Konzepte in der Praxis anzuwenden und die Ergebnisse vor Praxisvertretern (Management Board von RB Leipzig) zu präsentieren. Die Erfahrungen, die wir während dieser Arbeit gesammelt haben, halfen uns auch für nachfolgende Projekte in anderen Kursen, um effizient und strukturiert eine Lösung zu erarbeiten.“*

Kathleen Appelt, Benjamin Müller (M.Sc.5)

**HHL Energy Club**

Anfang 2010 haben wir mit tatkräftiger Unterstützung unserer Studierenden den HHL Energy Club ins Leben gerufen. Ziel des Clubs ist es, HHL Studenten mit energierelevanten Themen sowie Vertretern aus der Branche in Verbindung zu bringen. Die Initiative ist offen für alle HHL Studenten und Alumni. Zu den in 2010 durchgeführten Aktivitäten zählen unter anderem ein Besuch der European Energy Exchange in Leipzig, eine Diskussionsrunde zur aktuellen Situation am Deutschen Strommarkt mit Marc Kirchner (Senior Consultant, Roland Berger Strategy Consultants), ein Besuch bei PVFlex Solar in Zusammenarbeit mit [accelerate@hhl](mailto:accelerate@hhl) sowie ein Vortrag von Frank Ruhland (Leiter Beteiligungsmanagement) zur Markteintrittsstrategie der Verbundnetz Gas AG in Polen. Für April 2011 plant der Club die erste HHL Energie Konferenz und einen Fallstudienwettbewerb zum Thema „E-Mobility: Implikationen für Geschäftsmodelle und Infrastruktur“. Weitere Informationen über die Tätigkeiten des HHL Energy Clubs unter <http://energyclub.hhl-students.de/>



*Studenten des HHL Energy Clubs bei PVFlex*

### ***Offenes Businessplanseminar***

Der Lehrstuhl führt seit mehreren Jahren ein offenes Business Plan Seminar durch, zu dem neben HHL-Studenten auch regionale Gründer und Forscher anderer Einrichtungen eingeladen werden. Eine Unterstützung der IHK zu Leipzig ermöglicht uns hierbei, die teilnehmenden Gründerteams intensiv zu betreuen und zu coachen. Zudem richten wir das Seminar in der Regel als Wettbewerb aus, bei dem am Ende vor einer Jury aus Venture Capital Investoren und Unternehmern präsentiert wird. In 2010 haben wir so die Grazia Equity Business Plan Competition ausgerichtet und hatten zudem Investoren von BDMI – Bertelsmann Digital Media Investors zu Gast. Diese Veranstaltungsreihe wird von Studenten und externen Partnern sehr gut angenommen, sichtbare Erfolge sind z.B. die Gewinnung von Förderanträgen von Teams mit dem Fraunhofer Institut IZI oder dem TRM Institut in Leipzig, der 2. Platz im sächsischen Businessplan Wettbewerb FutureSax eines Teams mit der Universität Leipzig oder die erfolgreiche Finanzierung des E-Commerce Startups MySportBrands.

### ***Startup Career Fair***

Auch in 2010 haben wir die im Vorjahr gestartete Veranstaltungsreihe Startup Career Fair weitergeführt. Jeweils zu Beginn des Spring und Fall Terms laden wir hierzu fünf Startup Unternehmen von HHL-Alumni ein, sich vor unseren Studenten als Arbeitgeber zu präsentieren und mit ihnen unternehmerische Themen zu diskutieren. Dieses Angebot wird von beiden Seiten sehr gut angenommen und wir konnten zu den Veranstaltungen in 2010 jeweils über 80 Studenten begrüßen, welche die Gelegenheit auch zu intensivem Networking nutzten. Das Ziel der Startup Career Fair ist unter anderem, den Gründergeist an der HHL zu stärken und es Gründungsinteressierten zu ermöglichen, den Einstieg zu relevanten Praktika in jungen Wachstumsunternehmen zu bekommen.

## SERVICE (für die HHL und wissenschaftliche Institutionen)

Neben unseren Aktivitäten in der akademischen Lehre, in der Forschung, am Center for Scenario Planning und in diversen Projekten haben wir als Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation in 2010 auch zahlreiche Beiträge zur Weiterentwicklung der HHL geleistet. So engagierte sich Prof. Dr. Torsten Wulf in Gesprächen mit potenziellen Sponsoren für die HHL. Dr. Stephan Stubner unterstützte die HHL beim Aufbau von regionalen und überregionalen Unternehmenskontakten. Darüber hinaus haben wir auch in 2010 die erfolgreiche Entwicklung von HHL Executive durch die Gestaltung und Durchführung zahlreicher Seminarprogramme, z.B. für die Deutsche Kreditbank, die DOUGLAS-Gruppe, die Deutsche Telekom, das Translational Center for Regenerative Medicine und die Sparkasse Leipzig unterstützt. Prof. Dr. Torsten Wulf und Dr. Stephan Stubner waren zudem als akademische Direktoren in diesen Programmen tätig.

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



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

## **Akademische Leitung der MBA-Programme der HHL**

Prof. Dr. Torsten Wulf ist als akademischer Direktor der MBA-Programme für alle mit dem Lehrprogramm zusammenhängenden Aufgaben zuständig. Er wird unterstützt durch W. Henning Blarr als Programmmanager, durch Petra Spanka als Administrative Direktorin sowie seit 1. November durch Margarita Setska als Student Recruitment Officer für das Vollzeit-MBA-Programm. In 2010 haben wir mit diesem Kernteam und der Unterstützung zahlreicher anderer Abteilungen der HHL die MBA-Programme in vielen Bereichen weiterentwickelt. Auch die Zahl der Studentinnen und Studenten in den beiden Programmen hat sich gut entwickelt und die MBA-Programme konnten wichtige Auszeichnungen erringen.



*Unser MBA-Team:  
Prof. Dr. Torsten Wulf,  
Petra Spanka, W. Henning Blarr*

## **Innovative Kurse**

Wie bereits in den vergangenen Jahren haben wir die MBA-Programme der HHL auch in 2010 durch neue, innovative Kurse ergänzt. Dazu zählen in diesem Jahr insbesondere der Kurs Leadership Experience und Social Networking.

### **Leadership Experience**

Erfolgreiche Manager profitieren von der Globalisierung, indem sie Chancen für ihr Unternehmen nutzen, sich gleichzeitig aber auch der Risiken bewusst sind. Sie müssen gesellschaftliche Veränderungen und Trends frühzeitig erkennen sowie in Krisensituationen umsichtig handeln. Diese Thesen waren der Ausgangspunkt des "Leadership Experience"-Seminars in diesem Jahr. Neben Gastvorträgen von Prof. Dr. Wilhelm Simson (E.ON), Bernd Euler (Siemens), Prof. Klaus Wucherer (Infineon) und Prof. Dr. Michael Junker (Accenture) leitete Stefan Koch (Trainer im Profi-Basketball) durch eine Reihe von Übungen, in denen er die Studenten mit ausgewählten Situationen und Herausforderungen konfrontiert, basierend auf Inhalten und Methodiken des Basketball-Trainings.

## Social Networking

Die Fähigkeit zur Aufrechterhaltung und intelligenten Nutzung großer, weitverzweigter Netzwerke zählt immer mehr als Unterscheidungsmerkmal guter Manager. Um den Studierenden die Relevanz sozialer Netzwerke zu verdeutlichen wurde im Vollzeit- und Teilzeit-MBA-Programm der Kurs Social Networking eingeführt. HHL-Gastdozent Professor Christopher R. Tunnard von der Tufts University/Fletcher School (USA): *„Der Kurs Social Networking ist an einer deutschen Wirtschaftshochschulen einzigartig. Selbst an den renommierten Business Schools in den USA halten Kursangebote dieser Art eben erst Einzug.“*

Der speziell konzipierte Kurs bietet den HHL-Studenten Einblicke in die grundlegenden Konzepte und Analysen sozialer Netzwerke. Studenten untersuchen ihre eigenen sozialen und beruflichen Netzwerke und ziehen Schlussfolgerungen hinsichtlich ihrer konkreten Anwendung, beispielsweise bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Außerdem erlernen sie Methoden, die Manager einsetzen können, um soziale Netzwerke zu erkennen und sich ihnen anzuschließen.



*Part-time MBA Studenten*

## **Erfolgreiche Programmstarts**

### **Full-time MBA**

Auch 2010 ist das Vollzeit-MBA-Programm durch eine hohe Diversität der Studierenden gekennzeichnet. Zusammen mit den Teilnehmern im M.Sc. Programm haben sich zum Wintersemester 2010/11 somit insgesamt 129 Studierende aus 26 Ländern immatrikuliert. Darunter sind 38 Austauschstudenten aus dem mittlerweile auf 104 Partnerhochschulen angewachsenen internationalen Netzwerk der HHL. Der Anteil internationaler Studierender insgesamt liegt damit im neuen Studienjahr bei 43%. Die durchschnittliche Arbeitserfahrung der MBA Studenten liegt bei 4,5 Jahren, das Durchschnittsalter bei 29 Jahren.

### **Part-time MBA**

Zum sechsten Mal wurde eine Klasse des Teilzeit-MBA in General Management im Januar 2010 immatrikuliert. Mit 34 Teilnehmern verzeichnet der zweijährige berufsbegleitende Studiengang einen neuen Teilnehmerrekord. Die Studierenden besitzen im Durchschnitt mehr als sechs Jahre Berufserfahrung und kommen deutschlandweit von so unterschiedlichen Unternehmen wie Continental, Daimler, Deutsche Bahn, E.ON, Hapag-Lloyd, IBM, Lufthansa, Q-Cells oder T-Mobile aber auch von lokalen Unternehmen wie KPMG Leipzig oder MIBRAG Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft.

### **TOP 40 Ranking in AméricaEconomía**

Im Juni 2010 konnten wir uns über einen deutlichen Sprung im führenden Wirtschaftsmagazin Südamerikas, América Economía, freuen. Das Vollzeit MBA-Programm legte zehn Plätze innerhalb eines Jahres zu und findet sich nun auf dem 36. Rang wieder. Der Rektor der HHL, Prof. Arnis Vilks, kommentierte die Auszeichnung wie folgt: *„Das bemerkenswerte Abschneiden der HHL innerhalb des aktuellen AméricaEconomía-Rankings beweist, dass die HHL auch im internationalen Wettbewerb der Managementausbildung mithalten kann. Gewürdigt wird somit die exzellente Ausbildung, die zukünftige Manager an der HHL erhalten.“*

### ***Vom Lehrstuhl unterrichtete Kurse***

Neben dem Programmmanagement haben wir in 2010 auch verschiedene Lehrveranstaltungen in den MBA-Programmen der HHL unterrichtet. So übernahm Prof. Dr. Torsten Wulf den Kurs Management of Organizations im Vollzeit-MBA-Programm. Dr. Stephan Stubner unterrichtete die Kurse Problem Solving and Communication sowie Entrepreneurship im Vollzeit-MBA-Programm.

Darüber hinaus leitete W. Henning Blarr im September 2010 das Global Immersion Seminar im Teilzeit-MBA-Programm, das nach Boston führte. Ziel des Seminars war es, den 30 Teilnehmern durch Besuche bei Universitäten und Gespräche mit Managern vor Ort ausführlich mit Professoren und Top-Managern über die aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen Herausforderungen zu diskutieren. Highlights waren hierbei insbesondere Vorlesungen an renommierten Universitäten wie der Harvard Business School, dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) oder der Suffolk Law School, sowie Unternehmensbesuche bei Simon Kucher & Partner, Fischer Scientific und dem Broad Institute.



*Teilnehmer des Global Immersion Trip 2010*

### ***Akademische Leitung des Programms International Entrepreneurship***

Entrepreneurship hat eine lange Tradition an der HHL und seit dem ersten Abschlussjahrgang wurden über 100 Unternehmen durch HHL-Absolventen gegründet, die zusammen weit mehr als 2.500 Arbeitsplätze geschaffen haben. Zudem gibt es gut 20 Familienunternehmen, bei denen ein HHL-Absolvent inzwischen eine Führungsrolle übernommen hat.

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

Insgesamt haben wir im Jahr 2010 folgende Kurse angeboten:

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



*Dr. Stephan Stubner mit Studenten*

## **Gastdozenten**

Traditionell binden wir im Entrepreneurship-Programm zahlreiche Gastdozenten und Gastredner ein. So stellen wir sicher, dass jeweils ausgewiesene Experten auf ihrem Gebiet das Wissen an die Studenten vermitteln. Zudem tragen die Gastredner dazu bei, dass unsere Studenten einen besseren Einblick in die tatsächlichen Herausforderungen in jungen Unternehmen gewinnen, und auch mit „Vorbildern“ unter den Gründern diskutieren können. Zu den Gastdozenten zählten im akademischen Jahr 2010 :



### **Dr. Reiner Braun**

Assistant Professor  
Technische Universität München  
KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Kurs: Entrepreneurial Finance



### **Thorsten Bauer**

Partner  
MOHR BAUER & PARTNER

Kurs: Legal Aspects of Entrepreneurship



### **Prof. Dr. Cristina Chaminade**

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

Kurs: Innovation Management



**Dr. Sascha Kraus**  
Assistant Professor  
University of Liechtenstein

Kurs: Entrepreneurial Marketing

### ***Gastredner***

Zu den Gastrednern, vor allem im Entrepreneurship Kurs, zählten im Akademischen Jahr 2010:

- **Christian Angele**, CEO imedo GmbH
- **Constance Buchheim**, CEO ipotentials GmbH
- **Dirk Graber**, CEO Mister Spex
- **Dr. Mirko Casper**, Co-founder und CMO Metaversum GmbH
- **Robert Heesen**, Head of Business Development Käuferportal
- **Jochen Klüppel**, Partner Venture Capital
- **Malte Paul**, CEO Playnik GmbH
- **Michael Petersen**, CEO labelfarm GmbH
- **Martin Schlichte**, CEO lecturio GmbH
- **Dr. Arno Wilfert**, Partner PWC

### **Coaching**

Neben der Ausbildung engagieren wir uns verstärkt im Coaching von Gründern aus dem Kreis der HHL. Tatkräftig unterstützt werden wir dabei von HHL-Unternehmern, die sich als Mentoren für gründungswillige Studenten zur Verfügung gestellt haben. Im Rahmen der Coaching-Aktivitäten helfen wir interessierten Studenten und Absolventen dabei, ihre Geschäftsidee zu prüfen und auch die eigene Eignung für eine Gründung besser zu verstehen. Wenn die Entscheidung für die Gründung gefallen ist, begleiten wir die Vorhaben weiter und stehen aktiv und als externe Berater zur Seite. Insgesamt konnten wir in 2010 über zehn Gründerteams auf diese Weise unterstützen.

### **Networking**

Um unser Angebot im Bereich der Netzwerke auszubauen, haben wir zudem unsere Aktivitäten zum Ausbau von Kontakten in der Region weiter intensiviert. So wurden erneut neue Rechtsanwälte, Notare und Steuerberater in unser Netzwerk eingebunden, die Gründern bei der Umsetzung des Vorhabens und bei der Prüfung von rechtlichen Aspekten helfen können. Darüber hinaus haben wir unsere Kontakte zu wichtigen Forschungsinstitutionen in der Region vertieft, um langfristig Gründungs Kooperationen zwischen Forschern und HHL-Absolventen zu ermöglichen. Zu den Netzwerkangeboten zählen zudem verschiedene Maßnahmen zur Vernetzung innerhalb und außerhalb der HHL, die auch zu einer Erhöhung der Bekanntheit unseres Programms beitragen. Für Absolventen der HHL, die bereits gegründet haben oder aber in verantwortlicher Position in z.B. Familienunternehmen tätig sind, werden wir auch im Jahr 2011 wieder den „HHL-Unternehmerstammtisch“ veranstalten. Ziel dieser Veranstaltung ist es, für HHL-Unternehmer ein regelmäßig stattfindendes Forum zu bieten, bei dem sie sich untereinander austauschen können. Der Stammtisch findet mehrmals im Jahr an wechselnden Orten in Deutschland statt und verbindet Kurzvorträge zu inhaltlichen Themen (z.B. PR, Mitarbeiterbeteiligung) mit Diskussionen und Erfahrungstransfer. Die Reaktionen aus dem Kreis der Teilnehmer sind weiterhin sehr positiv und die Anmeldungen für die Folgeveranstaltungen erfahren ein erfreuliches Wachstum.

## Sachsen-Bank und HHL kooperieren

Leipzig (sas). Die Handelshochschule Leipzig (HHL) und die Sachsen-Bank arbeiten künftig zusammen. Kern der Kooperation sei das Erstellen von Branchenszenarien, teilten beide Partner gestern mit. Die gemeinsamen Studien sollen die Entwicklung wichtiger Branchen in Mitteldeutschland innerhalb der kommenden fünf Jahre darstellen. Vor allem mittelständische Unternehmen erhielten damit einen Kompass für strategische Entscheidungen, hieß es. Die Kooperation ist zunächst auf drei Jahre angelegt. Geplant sind zwei Forschungsprojekte pro Jahr. Das erste Szenario widmet sich der Entwicklung der Mikroelektronik-Industrie bis 2015 und soll bis Januar 2011 vorliegen.

## DAS RICHTIGE HANDWERKSZEUG

Erfolgreiche Gründerausbildung an der Handelshochschule Leipzig (HHL)



### IHK unterstützt neues HHL-Businessplan-Seminar

Bis Ende Dezember werden die besten Ideen für die Teilnahme am neuen Businessplan-Seminar der Handelshochschule Leipzig (HHL) ausgewählt. Mit der Initiative möchten die Hochschule und ihre Partner das regionale Gründungsgeschehen fördern. Ermöglicht wird das Seminar in dieser Form durch die Unterstützung der IHK zu Leipzig im Rahmen des Projekts „Wirtschaft trifft Wissenschaft“ und der EXIST III-Initiative smile.medibiz. Für die Teilnahme an dem kostenfreien Seminar, das im Januar startet, konnten sich Forscher und Gründungswillige mit innovativen Geschäftsideen bewerben.

ent konnte sich im Januar 2010 mit Idee einer intelligenten Einkaufsform für Unternehmen bei dem Leipdewettbewerb für Existenzgrün- FE) gegen die harte Konkurrenz von ls 60 eingereichten Ideen mit einem i Platz beweisen. Auch in Phase II tureSAX 2010 war der Leipziger mit Geschäftsidee dabei.

HHL mit Starthilfe

## Internationale Career Tracks

Die HHL - Leipzig Graduate School of Management will im nächsten Jahr e European Career Track einführen, bei dem ausgewählte Studenten Praktiki- und Frankreich machen können. von Bärbel Schwertfeger (mba-channel.com)

Damit will die Schule vor allem die Job-Chancen ihrer Absolventen erhöhen. Später Transatlantic Career Track folgen, bei dem die Studenten ein Praktikum in den US



Handelshochschule

## Forscher beleuchten Familienunternehmen

Gerade in wirtschaftlich stürmischen Zeiten müssen sich Familienunternehmen mit einer nachhaltigen Strategie, Führung sowie Finanzierung auf dem Markt behaupten. Deshalb widmet sich die Handelshochschule Leipzig (HHL) in den nächsten Wochen verstärkt Familienunternehmern, die aus den Reihen der Absolventen dieser ältesten betriebswirtschaftlichen Hochschule Deutschlands hervorgegangen sind. Auch der HHL-Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation unter Leitung von Professor Torsten Wulf befasst sich in Forschung und Lehre intensiv mit Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen. Dabei stützt sich die HHL auf eine im Herbst 2009 erschienene Studie „Erfolgreich bleiben in der Krise“, in der 200 Familienunternehmen sowie kleine und mittelständische deutsche Unternehmen Position beziehen. Die in Kooperation mit der HHL durchgeführte Erhebung bietet auch Antworten auf die Frage, welche Maßnahmen in Strategie, Führung und Finanzierung Familienunternehmen ergreifen, um die Krise erfolgreich zu meistern. A. T.

„70 Prozent unserer Studenten kommen aus dem Ausland“, sagt Torsten Wulf, akademischer Leiter der MBA Programme. „Daher müssen wir das Spektrum an Jobmöglichkeiten erhöhen.“ Dabei setzt die HHL zunächst auf ihre Kooperation mit der französischen Audencia Nantes School of Management und dem italienischen MIP Politecnico di Milano.

So interviewen die Karriereberater der drei Schulen bereits er Skype. Das Probe-Bewerbungsgespräch im internationalen uche machen. Geplant ist weiter, die

Schule auch den € virtuell zugänglich gemeinsame Studie einen Kurs anbiete

Die HHL, die neben Part-time-MBA an deutschen Busine:

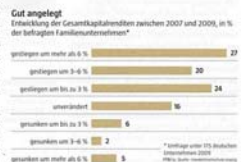
Familienunternehmen verändern Fungen Dinge, so will es das Kl- sches. Wer nicht verändert, gibt als nur. An dem Klischee ist was dran. Das belegt eine Studie der Handelshochschule Leipzig (HHL), die Strategie und Renditen von 179 Unternehmen in Familienbesitz analysierte. Aber sie belegt noch etwas: „Stur“ lässt sich auch mit „anfällig“ übersetzen. Denn die meisten Familienunternehmen bewältigen die derzeitige Krise ohne größere Probleme. Besonders nur zeigen sich die Unternehmen in der Frage, wer das Sagen hat. In jeder zweiten Firma hat die zweite Führungsebene kein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen, etwa bei der Einstellung und Beförderung von Führungskräften oder dem Ausweichen neuer Märkte. Oder Änderungen der Unternehmensstrategie entscheidet bei 77 Prozent der Befragten ausschließlich die Geschäftsführung. Die Frage, ob neue Standorte errichtet oder alte geschlossen werden sollen, beantwortet sogar in 83 Prozent der Unternehmen die Chefesage. Konservativ zeigen sich die Familienbetriebe auch in ihrem Expansionsverhalten. „In guten Zeiten sind die Unternehmen bereit, trotz positiver Rendite auf Wachstumschreine zu verzichten, um sich einen Speckmantel für schlechte Jahre anzudecken“, sagt Studienleiter Torsten Wulf. Zwei Drittel der Unternehmen erwirtschafteten so in den vergangenen drei Jahren ein Plus bei der Gesamtkapitalrendite. Ein gutes Viertel aller Befragten konnte sein eingesetztes Kapital sogar jährlich um mehr als sechs Prozent steigern. Diese Politiker schätzen nun vor allem dramatischen Einschnitten. So will etwa Einbilchen beim Absau nur ein Drittel der Betriebe Mitarbeiter entlassen. „Bei großen Konzernern liegt der Absau von Personal viel höher“, sagt Wulf. 22 Prozent wollen sogar große Fachkräfte einstellen. So können die Unternehmen auch die Kapitalgasse locker angehen. Investoren und Risikokapital spielen für die Befragten kaum eine Rolle. Anstehende Investitionen wollen 60 Prozent von ihnen aus eigener Kraft stemmen. Wer doch Geld braucht, holt es von der Bank – und das meist problemlos. Nur ein Drittel der Befragten gibt an, schwerer an Kredite zu gelangen als vorher. In einem Punkt hat die Krise sogar positive Auswirkungen: Sie beschleunigt die Familien zusammen. So gibt zwar ein Fünftel zu, dass es erhebliche Spannungen innerhalb der Familien

MANAGEMENT  Studien

## WAR SO, BLEIBT AUCH SO

Familienunternehmer planen langfristig. Das sichert stabile Renditen und den Zusammenhalt im Clan, gerade in Krisenzeiten

gibt. Am meisten wird dabei über die Rolle der Familie in der Geschäftsführung diskutiert und über die Verteilung der Gewinne. Die Krise hat aber nicht dazu geführt, dass diese Konflikte eskalieren. Mehr als 90 Prozent der Befragten sagen, Loyalität, Engagement und Einigkeit über Unternehmensziele innerhalb der Familie können sich nicht verschlechtern. Einige meinen sogar, dass sich der Zusammenhalt innerhalb der Familie verbessern habe. Davon profitieren nun die Spätlinge. Vor der Krise wollten nur 80 Prozent der Unternehmen ihre Nachfolge mit einem internen Bewerber regeln. Jetzt sind es 91 Prozent. Frank Lauff/CD



## AUSBLICK AUF DAS JAHR 2011

Das Jahr 2010 stand am Lehrstuhl unter dem Jahresmotto „**Fokus Forschung**“. Geleitet von diesem Motto konnten wir in 2010 zahlreiche Erfolge erzielen. So haben wir in unseren drei Forschungsbereichen „Executive Leadership and Succession“, „Strategy and Governance in Family Business“ sowie „Strategische und Szenarioplanung“ zahlreiche Studienergebnisse hervorgebracht, die teilweise auch bereits veröffentlicht sind. An diesen Erfolgen wollen wir im Jahr 2011 anknüpfen und unsere Fokussierung auf die Forschung weiter verstärken. In diesem Zusammenhang planen wir, unsere Forschungsergebnisse auf den Konferenzen der European Academy of Management in Tallinn, der Academy of Management in San Antonio und des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in Kaiserslautern zu präsentieren. Auch mehrere Veröffentlichungen, unter anderem im Harvard Business Manager, stehen in 2011 an. Darüber hinaus wird das Jahr 2011 auch für die HHL insgesamt ein wichtiges Jahr mit zahlreichen Veränderungen. Wir wollen daher auch in 2011 zum Erfolg der HHL beitragen. So werden wir insbesondere weiter an der Stärkung der MBA-Programme der HHL, z.B. durch vermehrte internationale Partnerschaften und innovative Kurse, am Ausbau der Aktivitäten des Programms International Entrepreneurship, z.B. durch offene Businessplan-Seminare, sowie am Wachstum von HHL Executive arbeiten, z.B. durch die Unterstützung und Durchführung zahlreicher Seminarangebote.

Wir freuen uns auf ein erfolgreiches Jahr 2011 und laden Sie ein, es mit uns zu gestalten.

Ihr Team des Lehrstuhls Strategisches Management und Organisation und des MBA Department der HHL

Prof. Dr. Torsten Wulf  
Dr. Stephan Stubner  
Kati Roleder  
Jutta Miksche  
Petra Spanka  
Margarita Setska  
W. Henning Blarr  
Christian Brands  
Philip Meißner

## LEHRSTUHLTEAM UND KONTAKTDATEN

### Lehrstuhlinhaber:

#### **Prof. Dr. Torsten Wulf**

Tel.: 0341 – 9851 895

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: [torsten.wulf@hhl.de](mailto:torsten.wulf@hhl.de)



#### **Prof. Dr. Burkhard Schwenker**

Professor of Strategic Management  
Academic Director Center for Scenario  
Planning

Chairman of the Supervisory Board  
Roland Berger Strategy Consultants



#### **Dr. Stephan Stubner**

Assistant Professor

Tel.: 0341 – 9851 890

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: [stephan.stubner@hhl.de](mailto:stephan.stubner@hhl.de)



#### **Dipl.-Medienwissenschaftl. Kati Roleder**

Teamassistentin

Tel.: 0341 – 9851 895

Fax: 0341 – 9851 899

E-Mail: [kati.roleder@hhl.de](mailto:kati.roleder@hhl.de)



LEHRSTUHLTEAM

## LEHRSTUHLTEAM UND KONTAKTDATEN

**Dipl.-Kfm. W. Henning Blarr**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: 0341 – 9851 893  
Fax: 0341 – 9851 899  
E-Mail: [henning.blarr@hhl.de](mailto:henning.blarr@hhl.de)



**Christian Brands, M.Sc.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: 0341 – 9851 898  
Fax: 0341 – 9851 899  
E-Mail: [christian.brands@hhl.de](mailto:christian.brands@hhl.de)



**Philip Meißner, MBA**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Tel.: 0341 – 9851 897  
Fax: 0341 – 9851 899  
E-Mail: [philip.meissner@hhl.de](mailto:philip.meissner@hhl.de)



**Dipl.-Kfr. Jutta Miksche**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Tel.: 0341 – 9851 894  
Fax: 0341 – 9851 899  
E-Mail: [jutta.miksche@hhl.de](mailto:jutta.miksche@hhl.de)



**Petra Spanka**

Administrative Direktorin MBA

Tel.: 0341 – 9851 730

Fax: 0341 – 9851 731

E-Mail: [petra.spanka@hhl.de](mailto:petra.spanka@hhl.de)



**Margarita Setska**

Student Recruitment Officer

Tel.: 0341 – 9851 734

Fax: 0341 – 9851 731

E-Mail: [margarita.setska@hhl.de](mailto:margarita.setska@hhl.de)





**HHL - Handelshochschule Leipzig**

**Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation**

**Jahnallee 59  
04109 Leipzig**

**Office: Katharinenstraße 17  
04109 Leipzig**

**[www.hhl.de](http://www.hhl.de)  
<http://strategy.hhl.de>  
<http://www.scenariomanagement.de>**