

**MÜNCHNER
BUSINESS LOUNGE**

mbL

JUNI 2018

FAKULTÄTSMAGAZIN BETRIEBSWIRTSCHAFT

■ DIGITALER DURCHBLICK

**LEARNING BY DOING IN DER
LERNWERKSTATT**

■ RUNDER GEBURTSTAG

10 JAHRE MASTER OF SCIENCE

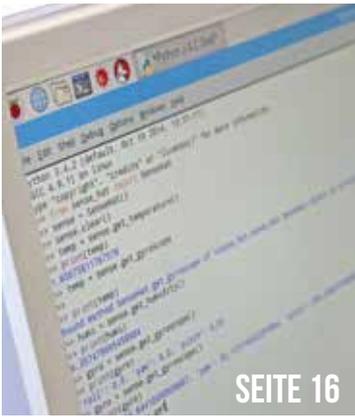
■ ELEKTRISIEREND

**STROMPREISPROGNOSE MIT
NEURONALEN NETZEN**

■ KLEIN, ABER OHO!

**WIE MICRO-INNOVATIONS
KUNDENHERZEN GEWINNEN**





05 NAH DRAN

Geleitwort zur zweiten mbl-Ausgabe

06 FRISCHER WIND

Newcomer im Interview

15 INSELFEELING

Projektgerechte und flexible Computerlabore

16 DIGITALER DURCHBLICK

Lernwerkstatt Digitale Technologien ermöglicht Learning by Doing

22 FILM AB

Der Dreh mit den Erklär:Videos

26 INSIDE RUSSIA

Kooperation mit der Universität St. Petersburg beschert Einsichten und Chancen

31 RUNDER GEBURTSTAG

Zu seinem 10jährigen Jubiläum präsentiert sich der Master of Science attraktiver denn je

38 ELEKTRISIEREND

Neuronale Netze können sogar Extremereignisse an der Strombörse vorhersagen

41 KALTER KAFFEE?

Warum sich Starbucks mit seiner ersten Filiale in Bella Italia schwertut

46 JUGEND LIEST

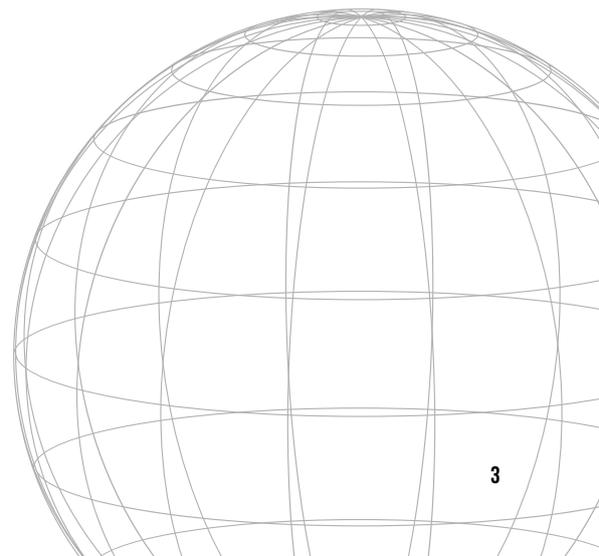
Was lokale und regionale Tageszeitungen den 20-35jährigen zu bieten haben

52 KOMPETENZSTÄRKUNG VON AUSSEN

Welche Faktoren entscheiden über den Erfolg von Projektcoaching?

57 KLEIN, ABER OHO!

Wie Micro Innovations im Servicebereich Kundenherzen gewinnen



Willkommen in der Münchner Business Lounge!

Zum zweiten Mal öffnet die Münchner Business Lounge
Sie herrlich zu einer Reise durch diese neue Ausgabe
Wir möchten Ihnen unsere Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
ein wenig näherbringen. Was beschäftigt uns zur Zeit
Unsere Studierenden wird ein reichhaltiges Kompetenz
vermittelt, mit dem wir sie bei ihrem Prozess der Persönlichkeits-
entwicklung begleiten. Dazu gehört der Einsatz innovativer
Lehrkonzepte.

Mit dem „Lehrraum der Zukunft“, unserer neu gestalteten
wie auch mit den neu gestalteten PC-Laboren in Untereichen
sind in den letzten Semestern Umgebungen entstanden
Flexibles - analoges wie digitales - Lernen und Lehren



VORWORT

WILLKOMMEN IN DER MÜNCHNER BUSINESS LOUNGE!

Zum zweiten Mal öffnet die Münchner Business Lounge, und wir laden Sie herzlich zu einer Reise durch diese neue Ausgabe ein. Wir möchten Ihnen unsere Fakultät für Betriebswirtschaft wieder ein wenig näherbringen. Was beschäftigt uns zur Zeit?

- Unseren Studierenden wird ein reichhaltiges Kompetenzportfolio vermittelt, mit dem wir sie bei ihrem Prozess der Persönlichkeitsentwicklung begleiten. Dazu gehört der Einsatz innovativer Lehrkonzepte. Mit dem „Lehrraum der Zukunft“, unserer neu gestalteten Kapelle, wie auch mit den neu gestalteten PC-Laboren im Untergeschoss sind in den letzten Semestern Umgebungen entstanden, die ein flexibles – analoges wie digitales – Lernen und Lehren ermöglichen.
- Wir sind stolz darauf, dass zum kommenden Wintersemester ein neues Bachelor-Curriculum eingeführt wird, das eine flexiblere Schwerpunktstruktur und mehr Wahlmöglichkeiten bietet. Weil bei der Entwicklung sowohl Lehrende als auch Studierende beteiligt waren, ist es uns gelungen, verschiedene Perspektiven einzubeziehen.
- Der in den Hochschulgesetzen verankerte Auftrag an die Hochschulen zur Forschung gewinnt an unserer Fakultät mehr und mehr an Bedeutung. Wir sind derzeit beteiligt an der Konzeption und Beantragung mehrerer erfolgversprechender interdisziplinärer Forschungsinstitute. Neben der institutionalisierten Forschung wollen wir aber auch selbstverständlich alle Kolleginnen und Kollegen bei ihren Forschungsvorhaben unterstützen.
- Bei Veranstaltungen wie dem *Münchner Unternehmenstag (MUT)* oder dem *Tag der Praxis* zeigt sich die große Anzahl an Kooperationen mit zahlreichen starken Wirtschaftspartnern am Standort München, die auch die Einbindung anwendungs-

orientierter Forschung in unsere Lehrveranstaltungen, gerade in unseren Masterstudiengängen, fördern.

- Den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen wir mit entsprechenden Lehrmethoden. Sie reichen von der Vermittlung von Kompetenzen für eine digitale Berufswelt bis hin zu einer besseren Nutzung der digitalen Eingangskompetenzen unserer Studierenden. Indem wir sie so in den Fakultätsalltag integrieren, tragen wir der arbeitsmarktrelevanten und gesellschaftspolitischen Bedeutung der Digitalisierung Rechnung.
- Wir zählen zu den Fakultäten mit dem größten Anteil an Studierenden mit Auslandsaufenthalt und derzeit 88 Partnerhochschulen. Wir treiben die Internationalisierung voran, indem wir noch mehr internationale Kooperationen eingehen, auch im Hinblick auf künftige Double-Degree-Programme. Zudem bieten wir sehr viele englischsprachige Lehrveranstaltungen an, um attraktiv für internationale Studierende zu sein.

An unserer Fakultät werden zahlreiche Forschungsbeiträge sowie Abschluss- und Projektarbeiten verfasst. Die gut 2.000 Studierenden und etwa 60 hauptamtlich Lehrenden beschäftigen sich dabei mit einem breiten Spektrum an Themen. Einige davon haben wir für diese Ausgabe ausgewählt.

Wir hoffen, dass die Artikel dieser Ausgabe Ihr Interesse wecken, Ihnen Anstöße zum Weiterdenken geben und zum weiteren Austausch anregen. Wir freuen uns über Ihre Anmerkungen und Kommentare!

Prof. Dr. Steffen Henzel
Prof. Dr. Markus Wessler

NEUE GESICHTER

Q & A

NACHGEFRAGT

**NEUE GESICHTER
AN UNSERER
FAKULTÄT**

MBL HAT DEN FAKULTÄTS- NEULINGEN EIN PAAR PERSÖNLICHE FRAGEN GESTELLT.



PROF. DR. CHRISTIAN LANGMANN

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Ich wurde im Februar 2018 zum Professor für Controlling und Reporting berufen.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Guten Morgen / Tag, ich freue mich, in den folgenden Stunden gemeinsam mit Ihnen wesentliche Punkte der Bilanzierung / Buchhaltung / Kostenrechnung / etc. durchzusprechen.

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Ein Runde Segeln auf der Alster in Hamburg bei Sonnenuntergang.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Sport, meine Familie, Reisen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Vielleicht ist Bewunderung nicht das richtige Wort, sondern eher Interesse an oder Faszination für eine Person. Dann fallen mir zum Beispiel Barack Obama als Redner, Peter Horváth als Vorreiter des Controlling und meine Tochter als Meisterin der Puzzles ein.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.
Ich freue mich auf unsere nächste Veranstaltung.
Bis dahin wünsche ich Ihnen alles Gute!



THOMAS BATSCHING

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Lehrkraft für besondere Aufgaben.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Guten Morgen... ich brauche morgens etwas „Warmlaufzeit“!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Lakritz!

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

... ui, dafür reicht meine Freizeit gar nicht aus: Lesen, Laufen, Skitouren, Wandern, Familie, Enkelkinder, ...

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Jedem Geflüchteten, der/ die sich in der neuen Heimat „von Grund auf“ zurechtfinden muss.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Möge die Macht mit Dir sein!



PROF. DR. NICOLE BRUNNHUBER

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Professorin für Intercultural Competences and Business Communication.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Welcome and Good Morning.

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Eine bayerische Brotzeit.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Eine gute Theateraufführung sehen. Gelegentlich selber spielen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Das ist eine sehr schwierige Frage, da ich mich nicht auf eine Person beschränken kann. Um es etwas kürzer zu halten, nenne ich ein paar Menschen, die mich in meiner Jugend und Studentenzeit durch ihre kulturellen und/oder historischen Leistungen sehr beeindruckt haben, und die ich nach wie vor dafür bewundere: Friedrich Schiller, Oscar Wilde, Emmeline Pankhurst, Bertolt Brecht, Martin Luther King Jr.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Have a good week and I look forward to hearing your thoughts next Monday/Tuesday/Thursday/Friday...



PROF. DR. FLORIAN KLEEMANN

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Das wird sich noch entwickeln. Für den Anfang freue ich mich, den Schwerpunkt „Supply Chain Management“, insbesondere im Umfeld Einkauf, Beschaffung und Digitalisierung / Industrie 4.0 als Professor verstärken zu dürfen.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

„Servus!“ Denn als gebürtiger Münchner freue ich mich besonders, ab sofort in meiner Heimatstadt zu arbeiten.

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Erdnüsse, Tortilla-Chips und zu guten Freunden.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Sport und Reisen – ich war schon auf allen sieben Kontinenten.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Ein klassisches Vorbild hatte ich nie. Aber ich wollte mal Feuerwehrmann werden, zählt das?

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Servus...und jetzt ab in den Biergarten...



PROF. DR. STEFANIE VOGL

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Professorin für Quantitative Methoden und Multivariate Statistik.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Grüß Gott und guten Morgen!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Wenn mich jemand nett um einen Gefallen bittet.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

So ziemlich alles außer Fernsehen und Einkaufen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Keine Person im Speziellen, aber mir imponieren Leute, die sich kreativ und einfallsreich bemühen etwas Positives zu bewirken.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Vielen Dank und auf Wiedersehen.

PROF. DR.-ING. MATTHIAS SCHLIPF



MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

- Freude und Wissen in und für die Fächer Marketing-, Vertriebs- und Technologiemanagement vermitteln.
- Mit meiner Erfahrung aus dem industriellen Investitionsgüterbereich zur Vielfaltigkeit unserer Fakultät beitragen.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Herzlich willkommen. Es ist mir eine Freude, dass wir hier zusammenkommen...

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

wuuh zu einigem:

- ner Butterbreze, Pasta, Pizza, Burger...
- ner guten Diskussion...
- ner erfrischenden morgendlichen Jogging-Tour durch einen lichtdurchfluteten Wald.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

wuuh...auch wieder ne Menge:

- mit unseren Jungs toben und raufen.
- laufen, radlfahrn, wandern, draußen sein.
- mit meiner Frau nen schönen Abend zu zweit verbringen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Allen Menschen, die für Grundsätze des Gemeinwohls und der Menschenwürde bereit waren/sind, Stellung zu beziehen, Verantwortung zu übernehmen und wenn nötig auch „den bitteren Kelch anzunehmen und zu trinken“: dies kann auf der Weltbühne (wie etwa durch Dietrich Bonhöffer oder Nelson Mandela) oder im Alltag geschehen (z.B. couragiertes Auftreten gegenüber Personen, von denen verbale oder körperliche Bedrohung ausgeht und helfendes Auftreten gegenüber dem Opfer).

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Let's call it a lecture. Danke für Ihre Aufmerksamkeit.



PROF. DR. JESSICA SLAMKA

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Technologiemanagement; Studierende in ihrer Entwicklung digitaler Technologie- und Managementkompetenzen fördern.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Herzlich willkommen!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Kuchen; Projekte, die mich begeistern und überzeugen.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Meine Familie; klassische Musik (ich singe selbst im Chor und besuche gern Konzerte/Oper usw.); Weinbau im Familienweinberg.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Gustavo Dudamel.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und einen schönen Tag.



PROF. DR. HENRIKE WEIDEN

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Professorin für Wirtschaftsprivatrecht und für das Recht in der Digitalisierung.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Oh, Moment, ich muss einen anderen Adapter holen...

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Zu einem guten Gesellschaftsspiel.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Orchestermusik (Viola) - am liebsten Beethoven oder Brahms.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Jeder, der es halbwegs gelingt, in allem den Humor zu sehen.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

See you in Berlin!



Fotos: HM, Pixels

RITA AUGUSTIN

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Lehrkraft für besondere Aufgaben.

MEIN ERSTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Guten Morgen.

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Zu Vanillekipferl.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Lesen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Da habe ich bisher noch niemanden gefunden.

MEIN LETZTER SATZ IN DER VORLESUNG LAUTETE / WIRD LAUTEN:

Bis nächste Woche!





GHISLAIN LAURENT

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Studierendensekretariat / Begleitung und Abwicklung der Berufungsverfahren.

MORGENS BEGRÜSSE ICH MEINE KOLLEGEN MIT..

Guten Morgen!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Italienische Küche.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Sport treiben, lesen, reisen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Ich bewundere Menschen, die mehrere Sprachen sprechen.

ICH VERABSCHIEDE MEINE KOLLEGEN MIT...

Auf Wiedersehen!



JULIA MÜLLER

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Ich bin als Assistentin für Wirtschaftskooperationen für die Organisation des Münchner Unternehmenstages, die Kommunikation mit Unternehmen aus der Praxis und die Stellenwand vor dem Audimax zuständig. Zudem unterstütze ich Herrn Prof. Dr. Maier bei der Studienberatung für den Bachelor BWL und übernehme hier unter anderem die Organisation des Ersttages.

MORGENS BEGRÜSSE ICH MEINE KOLLEGEN MIT...

Morgen.

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Schokolade und Kaffee.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

In die Berge fahren, Spieleabende, Musik machen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Ich bewundere keine einzelne Person, sondern generell Menschen, die aufstehen und was bewegen.

ICH VERABSCHIEDE MEINE KOLLEGEN MIT...

Bis morgen/Montag. Schönen Abend / schönes Wochenende.



DESIRÉE FRIED

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:
International Relations.

MORGENS BEGRÜSSE ICH MEINE KOLLEGEN MIT...
Guten Morgen!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:
Pizza mit Freunden.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:
Reisen, Pilates und Walken, nebenbei puzzle ich auch sehr gerne mit meinem Sohn.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:
Meinem Mann - ich habe keinen anderen Menschen kennengelernt, der so gutmütig ist und unter Stress immer so extrem freundlich und lässig bleiben kann.

ICH VERABSCHIEDE MEINE KOLLEGEN MIT...
Bis morgen!



STEFANIE BOHLIG

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:
Die linke Hand des Dekans.

MORGENS BEGRÜSSE ICH MEINE KOLLEGEN MIT...
Einen wunderherrlichen guten Morgen!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:
Zu Menschen, die mich um Hilfe bitten.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:
Liebe, Metalkonzerte, Kabarett, Joggen, Kochen und Backen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:
Dem Dalai Lama, weil er den Sinn des Lebens begriffen hat und einfach immer gechillt ist.

ICH VERABSCHIEDE MEINE KOLLEGEN MIT...
Auf Wiederhören!



Fotos: HM

AGNIESZKA PILCH

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Lächeln bringen (CAREER Center & Alumni/Studienberatung).

MORGENS BEGRÜSSE ICH MEINE KOLLEGEN MIT...

Es ist ein schöner Tag!

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

It's always tea time!

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

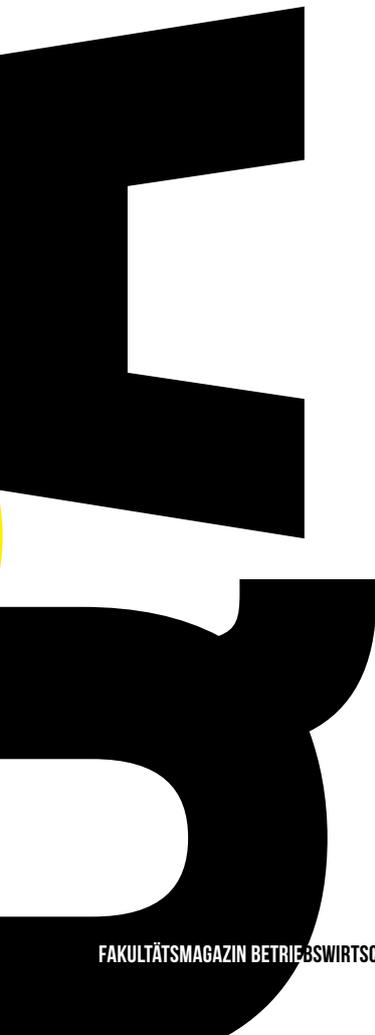
Tagträumen, Wandern und im See schwimmen.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Malala Yousafzai, Kinderrechtsaktivistin aus Pakistan, für ihren Mut, ihr Engagement in Sachen Bildung für alle Kinder und ihren unzerstörbaren Glauben an eine bessere Welt.

ICH VERABSCHIEDE MEINE KOLLEGEN MIT...

Bis bald wieder!



OLENA WEISSGERBER

MEINE ROLLE AN DER FAKULTÄT:

Pixel schieben und News verbreiten (Digitale Kommunikation).

MORGENS BEGRÜSSE ICH MEINE KOLLEGEN MIT...

Unterschiedlich, Hauptsache - mit einem Lächeln.

WOZU ICH NICHT „NEIN“ SAGEN KANN:

Zu der frechen rothaarigen Schnauze unserer Campus-Katze.

MEINE LIEBSTE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG:

Kampfsport Li-Bo Kung Fu, Bharatanatyam, Poi Spielen, Ayurveda.

DIESER PERSON GILT MEINE BESONDERE BEWUNDERUNG:

Ich entdecke jeden Tag neue bewundernswerte Facetten meiner Mitmenschen.

ICH VERABSCHIEDE MEINE KOLLEGEN MIT...

Heute war ein schöner Tag!

FIT FÜR DIE ZUKUNFT

NEUE COMPUTERLABORE



Fotos: HM, Pixels



Bekanntermaßen sind computergestützte Prozesse aus der heutigen Unternehmenswelt nicht mehr wegzudenken. Der (selbstverständliche) Umgang mit dem PC nimmt daher auch in der Lehre einen wichtigen Platz zur Vorbereitung auf die Arbeitswelt ein. Um neuen Entwicklungen in diesem Bereich Rechnung zu tragen und fit für die Zukunft zu bleiben, haben wir den turnusmäßigen Wechsel der Hardware in den Computerlaboren für eine umfangreiche Erneuerung genutzt. Nun finden sich rund 100 neue Computerarbeitsplätze in den Laboren LU 107, LU 1.11 und LE 007.

Die Arbeitsplätze in den Laboren LU 107 und LU 111 sind dabei inselartig ange-

ordnet, um die Einbindung von Projekt- und Teamarbeit – mit und ohne PC – in die Veranstaltungen zu erleichtern. Das neue Labor LE 007 kann durch die versenkten Computerarbeitsplätze einerseits wie ein normaler Hörsaal genutzt werden, andererseits ist ein variables Wechseln von klassischer Vorlesung und Üben am System gegeben. Dieser Raum soll zukünftig auch für E-Prüfungen nutzbar sein. Da in jedem der Hörsäle nun zwei Beamer vorhanden sind, werden die Präsentationsmöglichkeiten erweitert. Das entwickelte Farbkonzept erzeugt zudem eine freundliche Lernatmosphäre. Unter anderem können mit SPSS, R und SAP GUI moderne Softwarepakete in den Veranstaltungen genutzt werden.



LERNWERKSTATT

DIGITALE TECHNOLOGIEN

AUTOREN

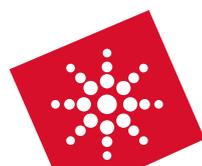
LARS BREHM, HOLGER GÜNZEL

KONZEPTION
ERFAHRUNGEN
AUSBLICK

Im Zeitalter der Digitalisierung kann sich die Hochschule nicht mehr auf Themen der jeweiligen Fachdisziplinen zurückziehen. Sie ist in der Pflicht, Studierenden auch fachübergreifende digitale Kompetenzen zu vermitteln (Kreulich et al., 2016). Die Lernwerkstatt „Digitale Basistechnologien“ ist ein praxisbezogener Ansatz, der zur Erreichung dieses Ziels auf die Bearbeitung konkreter Beispielprojekte setzt. Das didaktische Konzept ist auf die fachlichen und organisatorischen Voraussetzungen abgestimmt. Standardisierte Assignments, die in einem Repository vorgehalten werden, und die fakultätsübergreifende Entwicklung und Verwendung in einer Community sind weitere Kernelemente.

MOTIVATION

Die Verwendung von Smartphones und Tablets ist für Studierende eine Selbstverständlichkeit; das Verständnis von Nicht-Informatik-Studierenden für die verwendeten Technologien mit Stärken, Schwächen und verbundenen Risiken ist dagegen eher gering.



Learning Lab
Digital Technologies
— Essentials —



Foto: Pixels

Für Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft an der Hochschule München mit der Vertiefung „Business Entrepreneurship and Digital Technology Management“/„Digital Technology Entrepreneurship“ (ab Wintersemester 2018/2019) ist das Thema „digitale Technologien“ daher ein wichtiger curricularer Bestandteil (Facebook www.facebook.com/msc.dte). Doch die fachliche Distanz der Studierenden zu Themen wie IT-System-Architekturen und Innovationstreibern wie Internet of Things (IoT) oder Big Data ist teils erheblich. Gleichzeitig sind die vorhandenen Lehrräume zur Vermittlung dieser speziellen Inhalte schlecht geeignet.

Die Autoren dieses Beitrags haben daher Lösungen zu folgenden Fragen gesucht: Was braucht es für eine gute Lernwerk-

statt, um digitale Technologien „richtig“ erproben zu können? Wie kann ein spielerischer, selbstgesteuerter Einstieg im Selbstlernverfahren mit moderaten Kosten erfolgen?

TECHNOLOGISCHES KONZEPT

Das technologische Konzept des Learning Lab beruht auf der Verwendung von einfach beschaffbaren, günstigen und erweiterbaren Standardbausteinen. Der Raspberry Pi 3 mit Speicherkarte, Netzteil, Monitorkabel sowie diversen Sensoren und Aktuatoren – wie zum Beispiel dem „Sense Hat“ zur Messung von Temperatur und Bewegung sowie einem LED-Feld – erfüllt mit einem Gesamtbetrag von maximal 100 EUR pro Team diese

Anforderungen. Tastatur mit Maus und Bildschirm wurden aus dem Bestand der Fakultät entnommen. Im Bereich der Software wird auf das kostenfreie Betriebssystem Raspbian und frei verfügbare Software-Pakete - wie die Programmiersprache Python und Git - zurückgegriffen.

DIDAKTISCHES KONZEPT

Das didaktische Konzept des Learning Labs steht im Kontext kompetenzorientierter Lehre. Grundlegend hierfür ist der Perspektivwechsel von einer Wissensvermittlungsdidaktik zu einer Didaktik der selbstgesteuerten Aneignung von Wissen und Kompetenzen. Dahinter steht

>>>

die Einsicht, dass Lernen am wirksamsten und effektivsten ist, wenn sich der Lernende die Erkenntnisse selbstständig aneignen kann, deren Tragfähigkeit erleben und in Versuchen anwenden kann (Schüßler, 2008).

In einem solchem Kontext nimmt das didaktische Setting (die Lerninfrastruktur) eine besondere Stellung ein. Wie eine echte Werkstatt braucht auch die Lernwerkstatt vielfältige Materialien und Werkzeuge, die zum eigenaktiven Lernen und zum Lernen durch Erfahrung anregen. Sie zielt im Kern auf die Gestaltung anregender Lernumgebungen und Lernsituationen.

ASSIGNMENT REPOSITORY KONZEPT

Abgeleitet vom didaktischen Konzept und der flexiblen Wiederverwendung von Lehrmaterialien wurde ein Repository mit standardisierten Assignments erstellt. Sie müssen die richtige Länge und Autonomie aufweisen, damit sie ohne aufwendige Komplettüberarbeitung in unterschiedlichen Lehrkontexten verwendet werden können. Aus diesem Grund wurden eine gemeinsame Struktur und ein einheitlicher Aufbau festgelegt:

- Titel,
- Lernziel(e),
- notwendige Voraussetzung in Software und Hardware,
- Lösungsschritte mit der Angabe von weiteren Informationsquellen und Lösungshilfen sowie
- Fragen zu dem Lessons Learned in Form einer Retrospektive.

Aktuell sind für die Lernwerkstatt 22 Assignments mit einem Umfang zwischen zwei und zwölf Seiten vorhanden. Die Struktur lässt Assignments mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden und Assignmentstypen – von theoretischen Grundlagen bis zur Spielanleitung – zu, da über die Detaillierung der Lösungsschritte und Lösungshilfen variiert werden kann. Es gibt mehrere Bücher und Webseiten, die sehr hilfreiche Ideen und umfangreichen Input für Beispielprojekte zur Verfügung stellen. Empfehlenswert sind u.a. www.raspberrypi.org und www.futurelearn.com/partners/raspberry-pi sowie das Buch „Raspberry Pi Cookbook“ von Monk (2016).

Organisatorisch werden die Assignments zentral über Gitlab verwaltet. Da sie in „Markdown-Programmiersprache“ verfasst sind, erhalten sie, auch wenn die Assignments von unterschiedlichen Dozenten erstellt werden, ein einheitliches Format. Der Sprachumfang ist klein und schnell zu erlernen.

Übersicht zum Learning Lab „Digital Technologies Essentials“

COMMUNITY KONZEPT

Durch die aktive Etablierung einer Dozenten-Community wird das Learning Lab ausgebaut und skaliert. Initial besteht sie aus ProfessorenenkollegInnen an der Hochschule München, die vor einer ähnlichen Herausforderung stehen. Eine hochschulübergreifende Erweiterung ist geplant. Dadurch wird das Learning Lab als ein wichtiger Baustein nicht nur in



<p>Intro</p> <p>Digitalization:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definition - Impact - technological Evolution <p>Reading Assignment</p>	<p>Day 1 (fullday)</p> <p>RaspPi as standalone Computer „Get it up & running“</p> <p>RaspPi as connected Computer „Connect it“</p> <p>Reading Assignment</p>	<p>Day 2 (fullday)</p> <p>RaspPi as Server „Let it run“</p> <p>Database on RaspPi „Data everywhere“</p> <p>IoT & Big Data with RaspPi „Bring it all together“</p> <p>Reading Assignment</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LITERATUR:
 Kreulich, K., Dellmann, F. (2016) Digitalisierung: Strategische Entwicklung einer kompetenzorientierten Lehre für die digitale Gesellschaft und Arbeitswelt, Fachhochschule Münster University of Applied Sciences: Berlin.
 Monk, S. (2016) Raspberry Pi Cookbook: Software and Hardware Problems and Solutions, 2. Auflage, O'Reilly UK Ltd.: Beijing
 Schüßler, I. (2008) Reflexives Lernen in der Erwachsenenbildung – zwischen Irritation und Kohärenz. In: Bildungsforschung, 5 (2), <http://bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/view/75>. Zugriff 11.11.2016.



Fotos: HM

anderen Modulen und Studiengängen der Fakultät Betriebswirtschaft verwendet, sondern hochschulweit eingesetzt. Die KollegInnen können bei geringer Vorbereitungs- und Adaptionszeit auf ein fertiges und erprobtes didaktisches Konzept zugreifen. Gleichzeitig dient das Learning Lab „Digital Technologies“ auch als „Dachmarke“, um neue Richtungen wie „IoT“ oder „Hackathon“ zu entwickeln.

AUFBAU, DURCHFÜHRUNG UND ERFAHRUNGEN

Das Learning Lab „Digitale Basistechnologien“ wurde in kurzer Zeit konzipiert, aufgebaut und durchgeführt. Den beiden Workshop-Tagen ging eine Einführung in die theoretische Basis mit einigen Texten zum Selbststudium voran. Der erste Workshop-Tag dient als Einführung in Hardware, Software und Betriebssystem; der zweite Workshop-Tag fokussiert stärker die fachlichen Themen der darauf aufbauenden Lehrveranstaltungen.

Der Aufbau des mobilen Labs bestand aus der Beschaffung von Hardware und der Software (Betriebssystem, Programmierumgebung, etc.). Außerdem mussten die Auswahl und Ausarbeitung der Theorie und der Assignments erfolgen. Die Lernwerkstatt wurde in den ersten

Wochen des Semesters durchgeführt. Die Studierenden erhielten die Assignments an den Workshop-Tagen als Ausdruck. Damit wird eine selbstständige und intensive Beschäftigung im jeweils eigenen Bearbeitungstempo erreicht.

Die Hardware wurde in knapp einer Stunde vor Workshopbeginn aufgebaut. Wichtig ist die Flexibilität des Raumes, der die Gestaltung autonomer Arbeitsinseln und die sichtbare Dokumentation der Reflexionen als Arbeitsgruppe ermöglichen sollte. Die Assignments werden weitestgehend selbstständig durch die Studierenden bearbeitet.

Aus fachlicher Sicht haben die Studierenden erkennbar mit viel Spaß und Motivation in der „Lernwerkstatt“ gearbeitet. Der ungezwungene Umgang, das eigene Lerntempo und die eigenständige Gruppenarbeit haben sich positiv ausgewirkt. Aus organisatorischer Sicht sind die einfache Beschaffung und das gute Kosten/Nutzen-Verhältnis sowie die schnelle Wiederverwendung der Aufgaben in anderen Kontexten zu nennen.

AUTORENANGABEN

Prof. Dr. Lars Brehm, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
lars.brehm@hm.edu

Prof. Dr. Holger Günzel, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
holger.guenzel@hm.edu

AUSBLICK

Ein erweiterter Test von neuen Assignments für das jeweilige Zielpublikum wird durchgeführt. Der Zugang zum WLAN der Hochschule hat sich während der Durchführung als instabil erwiesen und wird aktuell optimiert. Eine Integration von passenden Gastvorträgen aus der Industrie im späteren Verlauf der Veranstaltung soll zusätzliche Motivation erzielen. Eine Liste von Betriebssystembefehlen wird erstellt. Neben diesen Verbesserungsmaßnahmen sind über die beschriebene Dozenten-Community weitere Assignments in Arbeit. Zudem wird eine umfangreiche Begleitforschung zur Sicherstellung der Qualität und zur Generierung wissenschaftlicher Schlussfolgerungen aufgebaut. Auch eine Kooperation mit Unternehmen ist zur Etablierung innovativer Experimentierumgebungen für Mitarbeiter in der Entstehung. Bei Interesse an der Lernwerkstatt „Digitale Technologien“ nehmen Sie gerne mit uns Kontakt auf.

MOTIVIEREND

LEHRE IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG





SELBSTBESTIMMTES LERNEN DURCH LEHREN – STUDIERENDE BEREITEN INHALTE FILMISCH AUF.

AUTOREN

CLAUDIA ECKSTALLER, KATRIN FLEISCHMANN,
INGRID HUBER-JAHN

Es gibt nicht den Studenten oder die Studentin. Lebensumstände, Bildungswege und damit einhergehend das Vorwissen werden zunehmend heterogener. Das zu berücksichtigen, sowie auf Unterschiede wie Einstellung, Selbstmotivation und Lerntempi der Studierenden einzugehen, ist eine Herausforderung moderner Hochschullehre. An unserer Fakultät werden daher auch digitale Medien genutzt, um der Individualisierung der Lernprozesse zu begegnen.

Gleichzeitig gehen die Anforderungen des Arbeitsmarktes an Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen weit über fachliches Wissen hinaus. Unter anderem sind kompetenter Umgang mit Medien, die Fähigkeit erlerntes Wissen zu übertragen sowie die Entwicklung eigener Problemlösungsstrategien gefordert. Mit reinen Frontalvorlesungen werden die dafür benötigten Kompetenzen nicht ausreichend gefördert. Vielmehr sehen wir Methoden- und Materialvielfalt als Grundlage für heterogenitätssensible Lehre.

Im Rahmen des hochschulweiten Projekts „ZUG - Für die Zukunft gerüstet“ (2016-2020) werden Lehrmethoden entwickelt und implementiert, mit denen den genannten Herausforderungen begegnet werden kann. Eines der Handlungskonzepte ist, Studierende zu aktiven Designern ihrer eigenen Lernprozesse zu machen. Digitale Medien und Technologien haben das Potenzial, auch dabei gewinnbringend zu unterstützen.

VIDEODREH IM TEAM

Im Sommersemester 2017 haben Studierende in den Lehrveranstaltungen „Personalmarketing“ von Prof. Claudia Eckstaller und „Betriebliche Steuerpolitik“ von Prof. Ingrid Huber-Jahn in Teamarbeit Erklärvideos gedreht. Als Erklärvideos werden Filme bezeichnet, in denen erläutert wird, wie man etwas macht oder wie etwas funktioniert bzw. in denen abstrakte Konzepte und Zusammenhänge erklärt werden. Mediendidaktisch begleitet wurde

>>>



HOW TO...

ERKLÄR:VIDEOS



„ In globalen Unternehmen ist das Thema „Videotutorials“ schon lange nicht mehr neu. Kleine, medial aufbereitete Wissensbeiträge, international unternehmensgruppenintern zugänglich, dienen in vielen Organisationen als eine Möglichkeit modernen Wissensmanagements und der themenspezifischen Qualifizierung. Für die kommende Youtube-Generation ist somit die Fähigkeit, derartige Videotutorials nicht nur zu konsumieren, sondern auch selbst gehaltvoll zu produzieren, Herausforderung und Anreiz zugleich. Für die zukünftigen Arbeitgeber werden hierdurch Mitarbeiter mit fachlichen wie überfachlichen – medialen - Kompetenzen ausgebildet. Und als interessanter Nebenaspekt: Es haben sich bereits einige Unternehmensvertreter stark für die Tutorials und deren „Produzentinnen und Produzenten“ interessiert... „

Claudia Eckstaller

das Vorhaben von Katrin Fleischmann, wissenschaftliche Referentin für Medientdidaktik an der Fakultät für Betriebswirtschaft und stellvertretende Leitung des ZUG-Teams „Didaktik“.

Die Methode ist denkbar einfach und wird seit Jahrzehnten angewandt: Lernen durch Lehren, d.h. der Lernende bereitet ein Thema so auf, dass er es anderen erklären kann. Dafür müssen die Inhalte kognitiv durchdrungen, abstrahiert, gewichtet und zudem verdeutlichende Beispiele gesucht werden. Klassischerweise geschieht dieses Erklären oder Lehren in Form von Vorträgen oder Referaten. Nun aber haben Studierende eigene Videos zu ihren Themen gestaltet.

MEDIENVERSTÄNDNIS UND TRANSFERLEISTUNG

Neben dem rein fachlichen Wissensaufbau bietet das Erklären per Film vielfältigen Mehrwert. Die Übertragung von Inhalten in ein anderes Medium fördert die Transferfähigkeit, also die Fähigkeit, das erworbene Wissen auch in anderen Kontexten anzuwenden. Zusätzlich entsteht ein Verständnis für medien-spezifische Darstellung. Normalerweise sind Studierende es gewohnt Texte zu schreiben. Etwas filmisch zu erklären – also mit

dem Zusammenspiel von Audio und Bild – stellt sie vor eine ganz neue Herausforderung.

Zusätzlich müssen sich die Studierenden in die Technik der Filmproduktion, Tonaufnahme und den Filmschnitt einarbeiten. Viele haben Animationsfilme mit ihnen zuvor unbekanntem Programmen gestaltet. Darüber hinaus spielen auch Themen wie das Urheberrecht eine Rolle. Welche Bilder, Töne, Musik darf ich in meinen Filmen verwenden? Wie gebe ich Quellen und Lizenzhinweise an?

DIGITALE LERNRESSOURCEN

Neben der eigenen fachlichen Auseinandersetzung und der Produktion bieten die Erklärfilme einen weiteren Bonus. Die digitalen Lernressourcen werden zukünftigen Studierenden über das Lernmanagement-System Moodle in Form eines digitalen Wissensspeichers zur Verfügung gestellt. Die damit zur Verfügung stehende Kombination von Lernmaterialien (Fachtexte, Videos) bedient unterschiedliche Lerntypen, was wiederum dem Gedanken der Heterogenitätssensibilität entspricht.

FACHLICHE QUALITÄTSSICHERUNG

Damit die Erklärvideos dahingehend genutzt werden können, ist es wichtig, dass diese inhaltlich korrekt sind. Die beiden Professorinnen begleiten die Entwicklung der Ideen und den Entstehungsprozess über das gesamte Semester hinweg. Auch müssen fertige Drehbücher vor Produktionsbeginn eingereicht werden, um die

„ Es ist toll zu sehen, mit welchem Engagement die Studierenden bei der Sache sind, obwohl das doch einiges an zusätzlicher Arbeit bedeutet. Die meisten Videos wurden mit einem Animationsprogramm umgesetzt, aber einige haben auch selbst gebastelt und Legetrickfilme angefertigt oder richtige Videos von sich gedreht. Ich freue mich schon auf die Filme, die im nächsten Semester entstehen. „

Ingrid Huber-Jahn





fachliche Qualität zu gewährleisten. Frau Fleischmann unterstützt die Studierenden bei Fragen der medialen Umsetzung. Technik für die Video- und Tonaufnahmen steht den Studierenden über die Medienausleihe der Fakultät zur Verfügung.

VIDEOPRODUKTION GEHT WEITER

Ja, die Filmproduktion ist aufwändig – aber sie lohnt sich. Aus diesem Grund wurden im Wintersemester 2017/2018 sogar in drei Lehrveranstaltungen Erklärvideos von den Studierenden produziert. Um die bislang positiven Eindrücke dieses Piloten auf fundierten Boden zu stellen, werden die kommenden Durchgänge durch Fragebögen wissenschaftlich evaluiert werden.

„[...] vielleicht ein bisschen mehr Zeitaufwand, aber wesentlich mehr Nutzen und mehr Freude an der Arbeit.“

„Man sieht das Ergebnis und weiß, es lohnt sich, da Zeit reinzustecken.“

Studierende

AUTORENANGABEN

Prof. Dr. Claudia Eckstaller, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
claudia.eckstaller@hm.edu

Prof. Dr. Ingrid Huber-Jahn, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
ingrid.huber-jahn@hm.edu

Katrin Fleischmann, Wissenschaftliche Referentin für Mediendidaktik
katrin.fleischmann@hm.edu

ZUG

„ZUG – Für die Zukunft gerüstet“ ist ein bis Ende 2020 im Rahmen des Qualitätspakts Lehre des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Projekt. Ziel ist es, die Voraussetzungen für Studienerfolge an der Hochschule München zu verbessern. Mit neuen Methoden und Konzepten wird den Anforderungen der Digitalisierung sowie der Diversität der Studierendenschaft begegnet.



www.hm.edu/allgemein/lehren/zug

STRATEGY OR

CO-OPERATING WITH RUSSIAN UNIVERSITIES

AUTOR PAUL SUDNIK



PLOY?



“BUT I PREFER BEER TO VODKA!” – this was the cheeky and disbelieving response of Jazon (of whom later) when I announced to the class that the assignment for my module on our BEDITEM Master’s programme would involve a semester working in virtual teams with students from a Russian university, a visit to Russia and a week hosting Russian students here in Munich.



Fotos: HM

The Zollner Group in Russia November 2017

LOOKING EASTWARD

Historically, the Department for Business Administration has had a significant number of students from Russia – and some have chosen to write theses on Russian subjects (e.g. Kateryna Lukiyanchuk (2016) on Entrepreneurship in Russia at Bachelor's level and Artem Sadykov (2014) on the development of the Russian railway network at Master's level). Building on this base we have, over a period of years, shaped our specialist knowledge on applied research in cooperation with Russian universities. This short article aims to explain how and why our Faculty has moved on from a transactional approach to its relations with things Russian to the development of an Eastward looking strategy.

SHARED EDUCATIONAL VALUES

There is little doubt that the Bologna process has changed the face of Bavarian Hig-

her Education – but it has also been embraced by Russian universities (Telegina and Schwengel, 2012) as they seek to find their place in the European educational environment. As part of this process, Russian universities are today experimenting with group work as a way of teaching problem solving (Umpleby, Medvedeva and Oyler, 2004) and are also nurturing close industry contacts as a way of improving the delivery of vocational development (Shegelman, Shchukin and Vasilev, 2015). These are all values that lie at the heart of the German system of Universities of Applied Sciences and so there seems, in these times of great global political uncertainty, every reason to share experiences with Russian colleagues; particularly as they themselves are actively seeking such collaboration (Fino, Zinchenko and Solovyev, 2013).

STRONG LINK TO ST. PETERSBURG

Our strategy of cooperation started as a ploy when in the summer of 2012, fol-

lowing initial contacts in St. Petersburg which have served as the base for our subsequent cooperation, my colleague Prof. Tom Peisl brought a group of Russian students to Munich and asked me at short notice (how else?) to provide an afternoon of teaching on the internationalization of business. The students not only survived but seemed to enjoy the content – and so there followed an invitation for me to teach a module on the Master’s programme in International Entrepreneurship at Peter the Great St. Petersburg Polytechnical University. This has now become an annual appointment in my teaching calendar and I have developed many insights into international university cooperation through the many friendships that have grown with Russian colleagues over the years.

EXPLORING THE TERRITORY

Others in the Faculty have worked hard to contribute to the exploration of relationships with Russian universities. I say “exploration” rather than “development” because success is by no means guaranteed in such undertakings. Prof. Kalb-Krause saw opportunities with a university in Kaliningrad (perhaps better known to us as Königsberg – the city

of Kant) and arranged a very successful seminar here in Munich for representatives from Immanuel Kant Baltic Federal University. A follow up visit was made by Prof. Müllich and me to Kaliningrad, but after extensive discussion with senior leaders of the Russian university we were not able to identify a mutually beneficial form of cooperation. But you win some and lose some – and certainly we learned a lot about Key Success Factors when designing cooperation with Russian universities.

SUMMER SCHOOL AND REAL LIFE PROJECTS

Attention to these KSFs (the main one being the application of patience to the process of communication) to our burgeoning relations in St. Petersburg resulted in our participation in the delivery of a summer school at St. Peter the Great University in cooperation with the Strascheg Centre for Entrepreneurship. As well as contributing to teaching the programme (which regularly attracts students from Russia, China, Turkey, Iran as well as West European countries) several of our Master’s and Bachelor’s students have taken part in the School over its four editions which have explored subjects such as “Water” and “Intelligent Textiles”.

The concept of the Summer School was repeated in 2017 at the Kuban State Technological University in Krasnodar, a partner with whom we are exploring a longer term university wide association. Although the focus was on Intercultural Management rather than Entrepreneurship, we have already received an invitation to a “repeat performance” in 2018.

Most recently, during winter term 2017, Prof. Zollner accompanied a group of Bachelor students to our partner in St. Petersburg. Like Jazon these students are engaging, together with Russian peers, in a real project as part of their Entrepreneurship module. Upon returning from the recent trip Prof. Zollner said: “We met very dedicated and at the same time very open students in St. Petersburg. They were excellent hosts and we felt almost at home.”

LIFE CHANGING EYE OPENER

So taken together, we in Faculty 10 have developed a significant portfolio of sustainable applied research activities that involve Russia, Russian universities and Russian students and have thus created learning experiences for many of our own students – and for a number of our own

Paul Sudnik Teaching Summer School in St. Petersburg and the Reality of Russo German Cooperation



professors. In recognition of this fact I was recently asked to address a BAYHOST conference on cooperation between Bavarian and Russian universities. I spoke about the KSFs for the early stage development of such collaboration. I asked the rhetorical question of almost 200 participants: "Why are we trying to develop relationships between Bavarian and Russian universities?" The answer that I proposed was that universities, professors and students enter into these types of alliance in order to change lives.

It is not too much to say that this is indeed the consequence of an Eastern strategy for our Faculty. For is it not satisfying to see a Russian student who arrives in Germany, disoriented yet ambitious, achieve a good BWL degree and go on to build a career in a respected Bavarian company? At a time of international misunderstanding, is it not meaningful to give Russian students an insight into our teaching methods and a taste of a "Western" perspective on business? Is it not valuable to help Russian students find the courage to start their own business and so live the dream of financial independence and security?

...and finally I return to the hero of this article, Jazon from the first paragraph, who I can testify indeed came back from his trip to Russia a changed man. The experiences

of travel, of another culture and of a challenging learning opportunity certainly change our own Bavarian students – for the better. Jazon saw the depth of culture among his Russian peers who, at the end of the day, did not swim in a pool of vodka (nor beer) and who were... well, pretty much like him.

Indeed, Jazon summarises the benefits to our Faculty of an Eastern strategy best when he says: „The student exchange was an eye opening experience, that enabled us to truly connect to our Russian peers and go beyond stereotypes or news headlines“.

Paul Sudnik hits the Headlines in Krasnodar



Foto: HM

JOIN IN

Should you wish to participate in, or contribute to, our Eastward looking mutual learning and cooperation in coming years then please do not hesitate to contact me.

AUTORENANGABEN

Prof. Dr. Paul Sudnik, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München paul.sudnik@hm.edu

REFERENCES:
Fino, H., Zinchenko, L., & Solovyev, V. (2013, 25-27 Sept.). *Challenges for students mobility between European and Russian Universities*. Paper presented at the 2013 International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL).

Shegelman, I., Shchukin, P., & Vasilev, A. (2015). *Integration of Universities and Industrial Enterprises as a Factor of Higher Vocational Education Development*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 214(Supplement C), 112-118.

Telegina, G., & Schwengel, H. (2012). *The Bologna Process: perspectives and implications for the Russian university*. European Journal of Education, 47(1), 37-49.

Umpleby, S., Medvedeva, T., & Oylar, A. (2004). *The Technology of Participation as a Means of Improving Universities in Transitional Economies*. World Futures, 60(1-2), 129-136.

Der Masterstudiengang Betriebswirtschaft hat in den vergangenen zehn Jahren immer wieder Entwicklungen

10 JAHRE MASTER OF SCIENCE BETRIEBS- WIRTSCHAFT

AUTOR WOLFGANG HABELT

Der Masterstudiengang Betriebswirtschaft hat in den vergangenen zehn Jahren immer wieder Entwicklungen durchlaufen, um sich sowohl in der Masterwelt als auch für die Arbeitswelt wettbewerbsfähig und unterscheidbar zu präsentieren. Die Masterstudierenden professionalisieren sich nach der Wahl ihrer Studienrichtung in insgesamt 14 Modulen und erwerben dabei Fach- und Methodenkompetenz sowie Sozial- und Führungskompetenz, aber auch Persönlichkeits- und Strategiekompetenz. Durch diese Herangehensweise werden sie zu interessanten Absolventinnen und Absolventen für Konzerne, mittelständische Unternehmen und Start-ups.

>>>

der
Arbeitswelt
unterscheidbar
Professionalisierung
in der
Fachkompetenz
sowie
aber
Strategiekompetenz
sowie
Persönlichkeitskompetenz
für
Konzerne,
mittelständische
Unternehmen
und Start-ups.

VIELE BEWERBERINNEN UND BEWERBER

Das Interesse an diesem Studiengang hat sich zwischenzeitlich bei über 600 Bewerberinnen und Bewerbern pro Jahr eingependelt. Pro Jahr immatrikulieren sich nach einem aufwändigen Eignungsverfahren ca. 120 Masterstudierende für eine Regelstudienzeit von drei Semestern. Immer mehr Masterstudierende wollen flexibler studieren. So realisieren sie beispielsweise während der Studienphase noch ein interessantes Praktikum oder ein Auslandsstudium.

ALS ERFOLGSBAUSTEINE DES MASTERSTUDIUMS HABEN SICH FÜNF KERNELEMENTE ERWIESEN:

1 FLEXIBILITÄT:

Die Studierenden wählen bei Ihrer Bewerbung eine von vier Studienrichtungen aus, um sich nach einem oftmals eher generalistischen Bachelorstudium stärker für die Unternehmenswelt zu spezialisieren und sich damit ein nachgefragtes Profil zu geben. Jede Studienrichtung prüft kontinuierlich, wie sie ihre Spezialisierung angesichts der raschen Veränderungen der Arbeitswelt bestmöglich über ihre Modulausrichtungen umsetzen kann.

2 KLEINGRUPPEN:

Das Studium erfolgt in vergleichsweise kleinen Gruppen mit durchschnittlich 30 Kommilitoninnen und Kommilitonen, um in Teamarbeit Konzepte und Problemlösungen für Unternehmen zu entwickeln. In diesen kleinen Gruppen kann ein enges Miteinander auf der Basis von Verlässlichkeit, Vertrauen und Freundschaft praktiziert werden.

3 IMAGE:

Die Studierenden profitieren zweifelsohne vom Image eines Master of Science, der in der betriebswirtschaftlichen Hochschulwelt als besondere Auszeichnung wahrgenommen wird. Bei der Akkreditierung war die Fakultät für Betriebswirtschaft die einzige betriebswirtschaftliche

Hochschulfakultät in Bayern, die den Bildungstitel „M.Sc. in Betriebswirtschaft“ vergeben durfte. Bei hoher Akzeptanz in der Unternehmenswelt stellt er die Fakultät und die Lehrenden vor immer neue Herausforderungen.

4 INDIVIDUALITÄT:

Die Studierenden haben eine durchgängige und persönliche Betreuung durch das Master Office. So kann auf Fragen und individualisierte Studienwünsche der Studierenden eingegangen werden. Zudem werden alle Masterstudierenden „aus einer Hand“ (auch über die Website) rasch und transparent informiert, was einen effizienteren und effektiveren Studienablauf ermöglicht.

5 FORSCHENDES LERNEN:

Für jedes Modul ist ein Professor oder eine Professorin verantwortlich, die jeweils daran arbeiten, Kompetenzen auf Basis moderner Lehrformen zu vermitteln und die Studienergebnisse in Forschungspapieren oder für wissenschaftliche und unternehmerische Foren aufzubereiten. Lehrbeauftragte aus der Praxis werden als Partner in die Module mit eingebunden, um immer wieder neue Perspektiven einfließen zu lassen.

RAHMENBEDINGUNGEN

Viele der vorgenannten Erfolgsbausteine lassen sich nur deshalb realisieren, weil besondere Rahmenbedingungen geschaffen wurden. Alle bisher am Masterstudienangab beteiligten Studienrichtungen und deren Koordinatoren arbeiten vertrauensvoll zusammen. Sie haben damit einerseits im konstruktiven Miteinander die jeweiligen Entwicklungen vorangetrieben und konnten andererseits ihren Bereich organisational und inhaltlich sehr eigenständig nach vorne bringen. Als Navigationsinstrument und als Verbindung zwischen den Studienrichtungen dient die gemeinsame Studien- und Prüfungsordnung, die es ermöglicht, dass alle Masterstudierenden nach dem gleichen Rechtsrahmen studieren und die Qualität eines Masterstudiums an einer Fakultät nach den gleichen hohen Standards gesteuert wird.

NACHGEFRAGTES KONZEPT UND RE-AKKREDITIERUNG

Das strategisch-konzeptionelle Aufsetzen des Master of Science hat dazu geführt, dass auch Fakultäten anderer Hochschulen diesen Ansatz nachgefragt haben, um Studiengänge effizienter und mit hoher inhaltlicher Flexibilität zu gestalten. Im Jahr 2020 steht die nächste Re-Akkreditierung an: Dann werden die Module unter Beweis zu stellen haben, inwieweit sie science-orientiert sind. Voraussetzung für die Re-Akkreditierung bis 2020 war, dass sich die Studienrichtungen ein klares Profil geben, das für Unternehmen attraktiv und zeitgemäß ist, dass Internationalität über englischsprachige und interkulturelle Veranstaltungen, einschließlich eines Auslandsstudiums oder eines Auslandspraktikums, gelebt wird und dass angewandte Forschung in Kooperation mit Unternehmen betrieben wird und Veröffentlichungen entstehen.

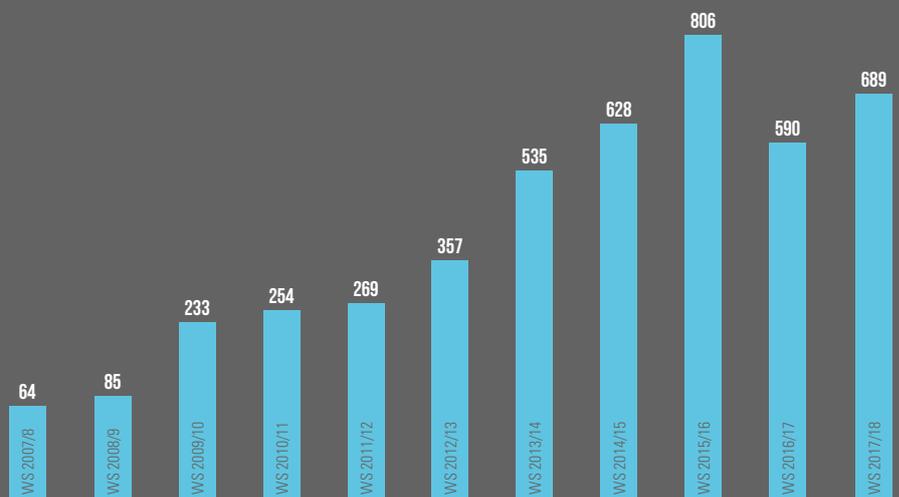
1 Mehr forschendes Lernen im Master of Science: Lehrende werden gefordert sein, mehr forschendes Lernen bzw. problemlösungsorientierte Projektstudien in ihren Modulen umzusetzen, sodass die Zusammenarbeit mit Unternehmen in allen Modulen mehr an Bedeutung erfährt.

2 Englisch als zusätzliche Kernsprache im Master of Science praktizieren: Der Anteil an englischsprachigen Veranstaltungen muss weiter zunehmen; für ein Auslandspraktikum oder ein Auslandsstudium muss mehr Raum angeboten werden. Double-Degree Optionen müssen aufgebaut werden, sodass Masterstudierende ein Jahr in Deutschland und ein Jahr im Ausland studieren können.

3 Mehr Veröffentlichungen durch beteiligte Lehrende und Studierende: Forschungs- und Studienergebnisse, einschließlich Masterarbeiten, müssen stärker als bisher in transparenter Weise nach außen getragen bzw. veröffentlicht werden: Das Bild vom „Abnehmer von Kompetenzen“ muss besser mit dem Bild vom „Anbieter von Forschungsergebnissen“ verzahnt werden.

AUTORENANGABEN

Prof. Dr. Wolfgang Habelt,
Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule
München, Studienfachberater Master
wolfgang.habelt@hm.edu



ANZAHL DER BEWERBUNGEN IM WS 2007/08 BIS WS 2017/18

DIE VIER STUDIENRICHTUNGEN IM ÜBERBLICK

APPLIED BUSINESS INNOVATION



Prof. Dr. Wolfgang Habelt
Koordination „Applied Business
Innovation“ seit 2007

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie neben der Produktinnovation auch ihre Prozesse, Strategien, Strukturen und Kulturen zu innovieren haben. Neue Mindsets wie Google oder Apple üben einen enormen Druck auf industrielle Unternehmen und auf klassische Wirtschaftsbranchen aus: Innovationskapital sowohl für das Management von Innovationsprozessen als auch für neue Geschäftsmodelle wird nachgefragt. Immer mehr Unternehmen wollen sich im Inneren einen „Innovations-Spirit“ zulegen, Intrapreneurship wird neben Entrepreneurship zu einer bedeutsamen Säule der Unternehmensführung.

Die Studienrichtung „Applied Business Innovation“ gewährleistet, dass eine Generation an jungen Mitarbeitenden entwickelt wird, die in der Lage sind, Innovatorenentum einerseits und Geschäftsidee-Entwicklung andererseits in die Unternehmen zu tragen. Masterarbeiten sollen mit Unternehmen realisiert werden, um neue Prozesse zu entwickeln, interessante Geschäftsideen zu prüfen oder Innovationsthemen aus Unternehmen zu untersuchen bzw. zu testen. Deshalb wird angeraten, in Unternehmen als „Werkstudent/Masterand“ ab dem dritten Studiensemester zu arbeiten. Unsere Absolventinnen und Absolventen bekleiden interessante Positionen, unter anderem im Business Development, in Strategieabteilungen oder in Positionen als Agile Projektmanager, Change Manager und Unternehmens-/Innovationsberater.

MARKETING MANAGEMENT



Prof. Dr. Werner Thieme
Koordination „Marketing Management“
seit 2007

Mit diesem Studienprogramm decken wir zentrale Managementthemen ab, die es wissenschaftlich fundiert, mit dem erforderlichen Anwendungsbezug und mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen und Rahmenbedingungen zu vertiefen gilt.

Seit der Gründung hat dieser Studiengang diverse Reformen durchlaufen und wurde im ständigen Dialog mit allen Betroffenen kontinuierlich weiterentwickelt und so zu einem Erfolgsmodell gemacht. Die Anzahl der Bewerber für das Fach Marketing Management übersteigt heute bereits ein Vielfaches dessen, was wir an Studierenden aufnehmen können. Unsere Absolventinnen und Absolventen können ihr neu gewonnenes theoretisches Wissen und ihre ersten praktischen Erfahrungen für einen erfolgreichen Berufseinstieg z.B. im digitalen Marketing, im internationalen Vertrieb, in der Social Media Kommunikation, im B2B-Management, im CRM oder im Brand Management sehr gut nutzen.

DIGITAL TECHNOLOGY ENTREPRENEURSHIP

Die jüngste und rein englischsprachige Studienrichtung „Digital Technology Entrepreneurship“ ging im Wintersemester 2017/2018 in die dritte Runde und erfreut sich einer beeindruckenden Nachfrage bei weltweiten Bewerberinnen und Bewerbern. Die Digitalisierung verändert alles, und deshalb steht im Mittelpunkt des Masterstudiengangs der Einfluss der digitalen Technologie auf die Betriebswirtschaft und deren Methoden und Konzepte.

Digitale Geschäftsmodelle, Wert von Daten, Finanzierungsaspekte, Agile Organisation, Intellectual Property, digitale Ökonomie oder interkulturelle Kompetenzen sind nur eine kleine Auswahl der im englischsprachigen Studiengang aufgegriffenen Themen. Die Aufgabenstellungen werden meist von kooperierenden Unternehmen aufgenommen, mit theoretischen Einheiten angereichert und die ausgearbeiteten Konzepte mittels qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden oder Prototypen abgesichert. Die vorwiegende Prüfungsform Studien- oder Projektarbeit ist darauf abgestimmt. Zukünftig werden Module mit rechtlichen Aspekten oder agilem Projektmanagement an Bedeutung gewinnen; Kooperationen mit Unternehmen werden ausgeweitet, aber auch institutionalisiert. Analog dazu wird auch die Internationalität durch Unternehmens- und Hochschulkooperationen ausgebaut.



Prof. Dr. Holger Günzel
Koordination „Digital Technology
Entrepreneurship“ seit 2014

FINANCE AND ACCOUNTING

Finance ist ein Grundbaustein der Betriebswirtschaft. Dabei bestehen beste Berufsperspektiven für unsere Absolventen, denn München ist DAX- und MDAX Standort Nr. 1 in Deutschland. So eröffnet der Finance-Bereich immer einen qualifizierten Berufseinstieg im Investment und Corporate Banking oder im Asset Management. Die Absolventinnen und Absolventen sind in Bank, Versicherung, Industrie, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung sowie der Unternehmensberatung flexibel einsetzbar.

Im Rahmen der Ausbildung wird auf ein breit ausgerichtetes Curriculum abgestellt. Neben Geldpolitik, Leadership, interkulturellen Kompetenzen sowie quantitativen Methoden wird insbesondere auf Inhalte in den Bereichen Treasury, Asset Management, Financial Accounting, Controlling und Modelling, Derivative Finanzierungsinstrumente, Corporate Finance sowie Corporate Rating and Valuation abgestellt. Viele Lehrveranstaltungen finden in englischer Sprache statt, der Studiengang ist international vernetzt. Außerdem besteht die Möglichkeit an anwendungsorientierter Forschung teilzuhaben. Die Professorinnen und Professoren verfügen über langjährige Kontakte zu Unternehmen am Standort München sowie zu einer anwendungsorientierten, forschungsbezogenen Lehre (Fallstudien, Praxisvorträge, Firmenbesuche sowie Exkursionen).



Prof. Dr. Bernd Hofmann
Koordination „Finance and
Accounting“ seit 2017

Fotos: HM

FRAGEN UND BERATUNG?

Gesine van Acker
Digital Technology Entrepreneurship
gesine.van_acker@hm.edu



Britta Weiß
Finance and Accounting
Applied Business Innovation
Marketing Management
britta.weiss@hm.edu

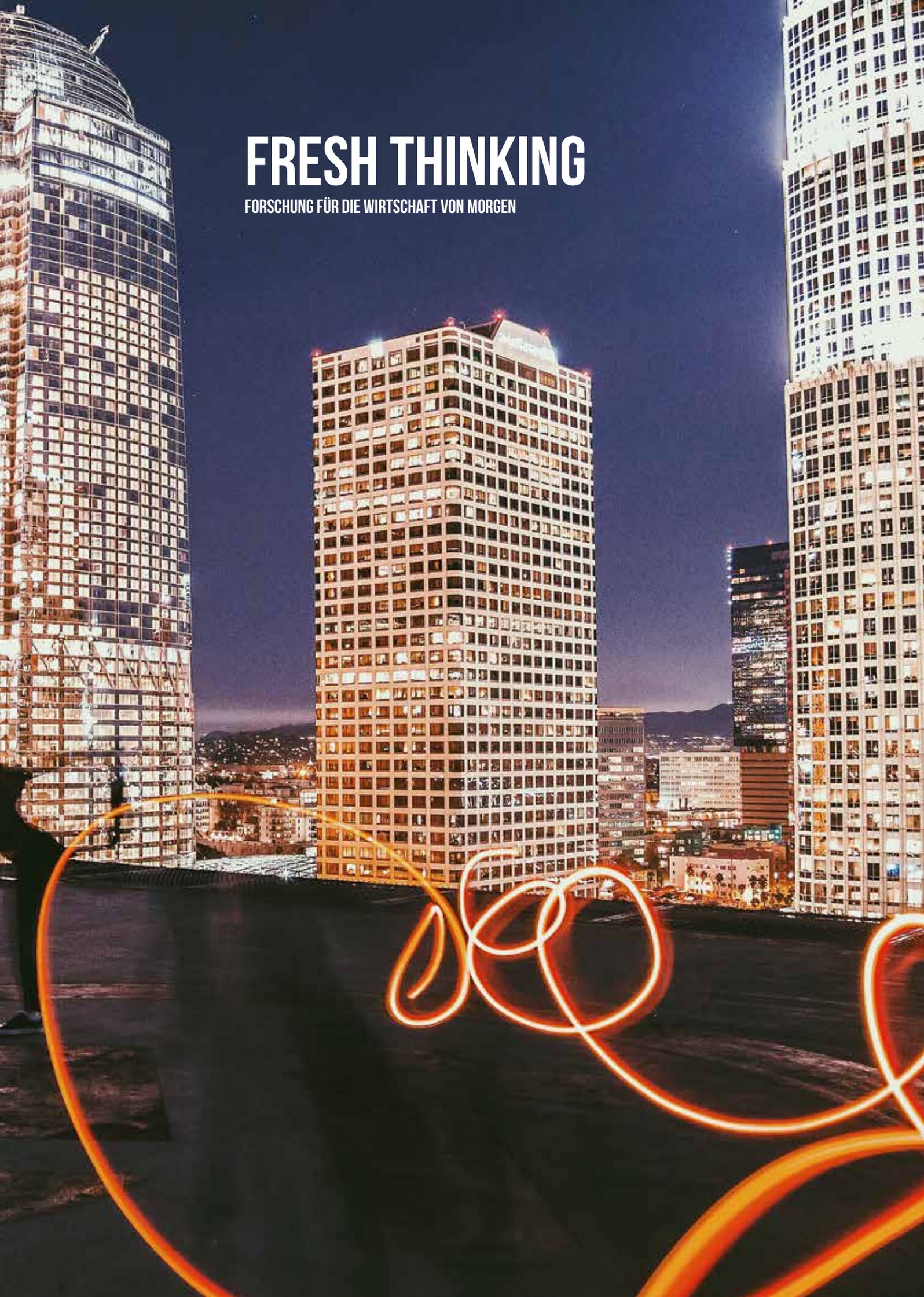




Foto: twenty20/katerina.bartlett

FRESH THINKING

FORSCHUNG FÜR DIE WIRTSCHAFT VON MORGEN



PROGNOSE VON STROMPREISEN AN DER EPEX SPOT MIT HILFE NEURONALER NETZE



Foto: pixels

Prof. Dr. Stefanie Vogl beschäftigt das Thema Neuronale Netze im Rahmen der Betreuung einer Masterarbeit und einer Kooperation mit der Siemens AG. Die laufenden Forschungsarbeiten konnten zeigen, dass vor allem rekurrente und tiefe neuronale Netze bei der Vorhersage von Extremereignissen an der Strombörse deutlich besser abschneiden als andere Prognosemodelle.

Der Day-Ahead und Intraday-Handel an der EPEX Spot spielt mittlerweile eine zentrale Rolle in der europäischen Energiewirtschaft. Das wird durch ein zunehmend wachsendes Handelsvolumen der Bieterzonen Deutschland, Österreich und Luxemburg offensichtlich.

Ein Grund dafür ist die Integration erneuerbarer Energien im Zuge der Energiewende. Die eingespeiste Energiemenge unterliegt immer mehr exogenen Faktoren, die es schwierig machen die Produktionsmengen und damit auch die Preisentwicklung abzuschätzen. Der kurzfristige Stromhandel an der EPEX Spot ermöglicht, es auf die erhöhte Volatilität der Einspeisung flexibel zu reagieren und Fehlmengen oder Überschüsse im Bilanzkreis auszugleichen.

ÜBERZEUGENDE PROGNOSEERGEBNISSE

Um in diesem Umfeld optimale Trading-Strategien zu entwickeln, sind zuverlässige Vorhersagen der Preisentwicklung von entscheidender Wichtigkeit. Prognosemodelle müssen dabei in der Lage sein, Einflussfaktoren und ihre Abhängigkeitsstruktur entsprechend zu berücksichtigen und die nicht-lineare Systemdynamik zu erfassen. Künstliche Neuronale Netze sind hervorragend geeignet, um genau solche hochdimensionalen und komplexen Modellierungsaufgaben abzubilden. Insbesondere rekurrente (RNNs) sowie tiefe Neuronale Netze (DNNs), also Netze mit mehreren Schichten versteckter informationsverarbeitender Neuronen und angepasster Netzwerk-Topologie, führen bei vergleichbaren Anwendungen zu überzeugenden Prognoseergebnissen.

Um ein in Echtzeit gewinnbringend anwendbares Modell für die Strompreise an der EPEX Spot aufzusetzen, müssen die besonderen Rahmenbedingungen des Day-Ahead-Marktes berücksichtigt werden. Die Vorhersagen für die folgenden 24 Stunden sollten für jeden Tag so rechtzeitig erstellt werden, dass Bietern noch genügend Zeit bleibt um ihre Angebote zu platzieren. Im konkreten Fall bedeutet das, dass nur Daten, die bis mindestens 30 Minuten vor Börsenschluss verfügbar sind, als Input im Modell berücksichtigt werden können.

VERGLEICH MIT ANDEREN PROGNOSEMODELLEN

In der von uns durchgeführten Studie wurden aus einer Gesamtheit von ca. 120 verfügbaren Variablen mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse zunächst die 25 relevantesten Einflussgrößen ermittelt. Hierzu zählen makroökonomische Variablen, Stromerzeugung und -verbrauch in den Nachbarländern und im Inland (Historie und Prognosen) ebenso wie Kalendereffekte. Die Performanz verschiedenster Neuronaler Netzwerktopologien (RNNs, DNNs) wurde im Vergleich zu einem multivariaten linearen Regressionsmodell sowie einem Vergleichstag-Modell (derzeit in der Anwendung am gebräuchlichsten) ausgewertet.

BESSERE VORHERSAGBARKEIT VON EXTREMEREIGNISSEN

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Prognose anhand zweier exemplarischer Sommerwochen und verdeutlicht nochmals den Zusammenhang zwischen Spotpreis, Einspeisung von erneuerbarer Energie (Windenergie und

>>>

EPEX Spot Preis (01. - 14. August)

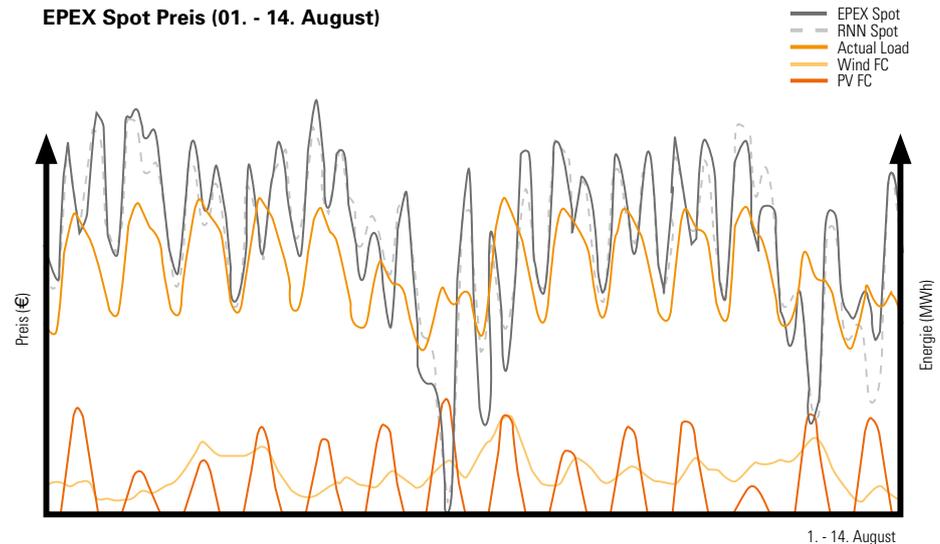


Abbildung 1: EPEX Spot sowie Preisvorhersage mit Hilfe eines RNN. Die unterlegte Einspeisung aus Photovoltaik und Windenergie sowie der tatsächliche Strombedarf verdeutlichen die Mechanismen der Preisbildung.

Eine Auswertung aller getesteten Modelle in Bezug auf den mittleren absoluten Fehler (MAE [€/MWh]) ergibt, dass die Vergleichstagsanalyse mit einem MAE von 6,47 €/MWh etwas besser abschneidet als die Regression mit einem MAE von 7,12 €/MWh. Beide Modelle sind allerdings nicht in der Lage, Extremereignisse zuverlässig zu prognostizieren, was insbesondere in den Wintermonaten (viele extreme Wetterereignisse führen zu unerwarteten Spitzen in der Einspeisung von Windenergie und somit zu unerwarteten Preiseinbrüchen) die Prognosegüte stark negativ beeinflusst.

Photovoltaik) und Stromnachfrage (Actual Load). Insbesondere Situationen, in denen eine unerwartet hohe (niedrige) Einspeisung mit besonders niedrigem (hohem) Bedarf zusammentrifft, führen zu extremen Events und somit zur hohen Volatilität der Preisentwicklung. Während lineare Regression sowie Vergleichstagsanalyse nicht in der Lage sind, diese Extremereignisse zu prognostizieren, zeigt das Neuronale Netz auch hier eine hervorragende Performanz sowohl in Bezug auf den Zeitpunkt eines maximalen bzw. minimalen Wertes als auch auf den tatsächlich erzielten Preis.

PROGNOSEFEHLER UM 60% REDUZIERT

Hier zeigt sich die Stärke Neuronaler Modelle, die es ermöglichen den Prognosefehler um ca. 60% zu reduzieren. Das beste getestete rekurrente Netz erzielte im Jahresmittel einen mittleren absoluten Prognosefehler (MAE) von 2,64€/MWh und liegt damit nur knapp hinter dem tiefen Neuronalen Netzwerk (MAE von 2,56 €/MWh). Aber selbst wenn es in den Sommermonaten, in denen der Preis deutlich weniger extreme Schwankungen aufweist, mit Hilfe der Neuronalen Netze sogar gelingt, einen Prognosefehler von nur 1,65 €/MWh zu erreichen, bleibt es eine Herausforderung besondere Events geeignet darzustellen.

GRENZEN DER REPRÄSENTATION

Neuronale Netze sind datengetrieben und somit auf eine sinnvolle Repräsentation spezifischer Ereignisse oder Trends in der Trainingsmenge bzw. Daten-Historie angewiesen. Veränderungen des globalen Marktes, der politischen Ausgangssituation, Bieterstrategie oder marktpsychologische Effekte sind also nur bedingt vom Modell zu antizipieren, so dass eine bestimmte Restunsicherheit akzeptiert werden muss.

AUTORENANGABEN

Prof. Dr. Stefanie Vogl, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
stefanie.vogl@hm.edu

LITERATUR:

Hussak J., Vogl S., Grothmann R.: Holistic electricity market modeling applying deep and recurrent artificial neural networks for the robust prediction of EPEX SPOT day-ahead prices, Applied Energy (submitted)
Hussak, J., Vogl, S., Grothmann, R., Weber, M.: Prognosis of EPEX SPOT electricity prices using artificial neural networks, OR Proceedings 2017, in press.

STARBUCKS

ALL OVER THE WORLD

AUTOREN

MAXIMILIAN SCHWITALLA,
JOACHIM THOMEN

Das Thema wurde im Rahmen einer Studienarbeit in der Vorlesung „Interactive Competence and Intercultural Management“ im Master

Finance and Accounting bearbeitet.

Die Betreuung erfolgte durch Prof. Dr. Harald Müllich (harald.muellich@hm.edu), sprachlich wurden die Studierenden zusätzlich betreut von Ms. Sheila Scott.

WHAT
ABOUT
ITALY
AND
AUSTRALIA





Foto: pixels

WHILE FOUNDER HOWARD SCHULTZ CONCEIVED THE IDEA FOR HIS TREMENDOUSLY SUCCESSFUL COFFEE STORE CHAIN IN ITALY, THE COMPANY STILL DOESN'T OPERATE ANY BRANCHES THERE. WHAT ARE THE FACTORS THAT LIMIT THE SUCCESS OF STARBUCKS IN COUNTRIES WITH A WELL-ESTABLISHED COFFEE CULTURE?

Starbucks is a company that started out in Seattle, USA, in 1971. Originally it was a small coffee store but today it is an empire of coffeehouses. Starbucks owns over 22,000 shops in 67 different countries all over the world. The company got its name from the first mate in the famous book "Moby Dick". Its widely recognized green logo contains a twin-tailed siren from Greek mythology, with the sea being seen as a source of inspiration. The current CEO of Starbucks is Howard Schultz, who started to work with the company in 1982. It was a trip to Italy and the encounter with the Italian coffee culture that gave him the inspiration to start his own coffee stores called "Il Giornale" (Starbucks Corp., 2017). In 1987, Howard

Schultz bought Starbucks via "Il Giornale". This analysis of the Starbucks internationalisation strategy pursues two major objectives. First of all, there is the fact that Starbucks has no branch in Italy so far. Why does Starbucks not operate a store in a country where the coffee culture is part of the cultural identity? What are the cultural differences? To find answers to these questions, this analysis first looks into the cultural script of Italy, especially the coffee drinking culture. This can give an impression of the differences between the United States, the home country of Starbucks, and Italy. Is Starbucks in line with the culture of Italy or are the coffee-drinking cultures completely different? The next step will be a look at Starbucks'

failed attempt to conquer Australia, an Anglo-Saxon country where a high level of cultural proximity to the US may be assumed.

ITALIAN CULTURAL SCRIPT

Coffee plays a very important part in the daily life of an Italian. Drinking an espresso is a way for Italians to make their way into the day or to take a break from a stressful day's work. But for Italians it is also a passion. Starting the day without taking a quick espresso, possibly with a cornetto (pastry) in one of the many small bars, just around the corner, may seem unimaginable.

FAMILY ORIENTATION AND PRICE SENSITIVITY

Yet, 75% of the coffee consumed by Italians is drunk at home. This somehow believes the high visibility of coffee-drinking habits in public. After all, the Italians are very family-oriented, which means that most of them enjoy the community of their own families and drink coffee at home. This clearly differs from the USA, where people love the Starbucks atmosphere, meet friends, have dates and even do some work there. Moreover, Italians have a different idea of how much a coffee should cost. An average cappuccino in a small coffee shop in Milan costs less than half the price of a small Starbucks cappuccino. This can cause problems for the revenues of Starbucks in Italy, because Italians do not see added value in paying twice as much only because it is Starbucks.

THE GENUINE TASTE OF COFFEE

Furthermore, the taste Italians and US-Americans, respectively, expect from their coffee is worlds apart. Typical US customers favour the various fancy coffee flavours (e.g. Pumpkin Spice Latte) that allow them to create their own special coffee mix. These kinds of coffee are not

accepted by the traditional Italian coffee drinker. Italians like the taste of genuine strong coffee and do not want a sugary sweet drink with artificial ingredients.

FAMILY OWNERSHIP AS A RULE

Another aspect is the relative number of cafés in Italy. 98% of coffee shops are independent and family-owned and only 2% are coffee shops belonging to a big chain (Sola, 2017). These figures are a major reason why investing in cafés and bars is very risky in Italy. Starbucks does not operate a branch in Italy yet but plans to open the first – after a series of delays - in Milan in autumn 2018. The CEO Howard Schultz does indeed see the differences and challenges in Italy and says: “Now we’re going to try, with great humility and respect, to share what we’ve been doing and what we’ve learned [...]. Our first store will be designed with painstaking detail and great respect for the Italian people and coffee culture.” (Starbucks Corp., 2017). He recognizes the potential of the coffee market in Italy, but knows how difficult it will be to persuade Italians to drink the coffee of a commercial chain and not of a trusted professional local barista.

STARBUCKS IN AUSTRALIA

The idea to focus on Australia as a second example for Starbucks’ expansion approach is based on the fact that the company was not successful there – despite similar cultural roots inside the Anglosphere. Australia is an Anglo-Saxon country indeed, but it has been subject to a lot of European influences due to its colonisation and immigrants from Europe throughout its history. This example could serve to illustrate what Starbucks may be faced with when starting business in Italy. Furthermore, there may be a lesson to be learned from insights gained from its experiences in Australia.

MASSIVE LOSSES

Starbucks started its ‘invasion’ of Australia in the year 2000 with the opening of its first store in Sydney. Over the next eight years, Starbucks expanded inside the country, opening 84 stores along the east coast. When Starbucks reached the peak of its number of stores, it had racked up \$143 million in recorded losses. Therefore it was forced to close 60 shops in the country, keeping only 22 stores on the east coast. In September 2016 the company launched a second attempt, opening new coffee shops in the country’s biggest cities (Hurst, 2017). There are several reasons

>>>



Foto: twenty20/hellomike

why the company was not able to transfer its success story from other countries to Australia.

INVASION STRATEGY

Firstly, Starbucks was virtually invading the country by opening numerous stores on the east coast within a very short period of time. People were overwhelmed by the sheer number of stores and there simply were not enough people to visit them. In the USA, the situation is totally different. Most of the stores have queues at the entrance and the company has been growing organically (Mescall, 2017). Moreover, Australians are used to more moderate prices for their coffee. They were not willing to pay high prices for Starbucks coffee, which was not of higher quality than the existing coffee. In the USA people are more inclined to pay higher prices for American coffee as they are willing to support their economy and national brands (Brook, 2017).

CULTURAL ARROGANCE

Additionally, Australians were not amused about the way in which Starbucks behaved in their country. The company simply exported its way of doing business at home and thought this would work in Australia, too. The Australians felt somehow offended by this kind of cultural arrogance and did not accept the American way. In the USA, Starbucks is sometimes seen as a “magic place”, where you can even have a first date. In Australia this would not work at all (Mescall, 2017).

WELL-ESTABLISHED COFFEE CULTURE

Another important point is that Australia already had a well-established coffee culture. Australia had waves of Italian and Greek immigrants in the 1950s. These immigrants brought their coffee culture with them and the Australians adopted the espresso culture very quickly. By contrast, when Starbucks started in the USA, there was no real coffee culture in the country at that time and it was very easy for the coffee store chain to fill the market gap successfully. But when Starbucks entered the Australian market, it totally underestimated the existing coffee culture there (Hurst, 2017).

Furthermore, Australia has more than 10,000 cafés. Most of them are independently owned, and the Australians took a moral stance against the American mega-chain invasion of Starbucks. Additionally, Australians like to socialise in a different way while drinking their coffee; in their eyes that is easier in a small family-owned place than in a café owned by an American mega-brand. In comparison, Starbucks has a market share of more than 40% in the US and dominates the market (Statista, 2017).

ITALIAN INFLUENCES

Finally, the taste of the coffee Starbucks brought to Australia did not meet the expectations of the average coffee drinker there. As mentioned before, Australia had adopted the culture of Italian coffee and hence the Australians like their coffee black, strong and with character. Compared to Australia, US-Americans do not like such strong coffee and are accustomed to sweeter and fancier drinks. Relying on Anglo-Saxon cultural proximity, Starbucks took what worked in the USA and thought it would suit Australia, too. This was a misperception and there were only a handful of Australians drinking something like a “Pumpkin Spice Latte” (Brook, 2017).

What is striking is the fact that there are a lot of similarities between the coffee market in Australia and in Italy and, furthermore, between the ways of drinking coffee in these two countries. Both countries concentrate on independently owned coffee shops and a very strong black coffee is drunk in both countries. There are a lot of things Starbucks could learn from its approach to entering the Australian market before setting out to enter the Italian market.

LESSONS FOR THE ITALIAN MARKET

First of all, there is a huge difference between the way people drink coffee in the USA and in Italy. It is not only about the place where people drink their coffee, but also what kind of coffee they drink. This means that Starbucks’ products will have to be adapted to Italian coffee, which is an “espresso”, and should not have any fancy sweet taste. Additionally, Italians will not automatically pay a higher price for their



coffee only because it comes from Starbucks.

It is not easy to establish yourself in an existing, even mature market, and Starbucks has to be aware of fierce competition in Italy. Probably the Italians will support their local baristas and Starbucks should not try to force the pace by bombarding the country with stores as they did in Australia.

CAN STARBUCKS SUCCEED IN ITALY?

One of the biggest risks for Starbucks in Italy is that it could weaken its brand image. If the company is not successful in Italy, this might be seen as a signal that Starbucks coffee is not genuine coffee.



Four: twenty20/max5

This might harm the appeal of the brand not only in Italy, but also in other European countries or even worldwide.

However, the presence of Starbucks in Italy might be more attractive to younger people who have already travelled the world or who just want to feel part of the global community. They might be an initial target group to start out with and from.

AUTORENANGABEN

Maximilian Schwitalla, Student im Masterstudiengang Betriebswirtschaft (Finance and Accounting) an der Hochschule München

Joachim Thomen, Student im Masterstudiengang Betriebswirtschaft (Finance and Accounting) an der Hochschule München

REFERENCES

Brook, Benedict (2016): Starbucks coffee is quietly expanding in Australia after humiliating retreat eight years ago, <http://www.news.com.au/finance/business/retail/starbucks-coffee-is-quietly-expanding-in-australia-after-humiliating-retreat-eight-years-ago/news-story/b7f136c4d78f24aaa600a3822b1e31b4> (retrieved February 2nd, 2017).

Hurst, Phoebe (2014): This Is Why Australians Hate Starbucks, <https://munchies.vice.com/en/articles/this-is-why-australians-hate-starbucks> (retrieved February 2nd 2017)

Mescall, John (2010): Starbucks in Australia. Where did it go wrong?, <http://www.abc.net.au/news/2008-08-07/32188> (February 3rd, 2017).

Sola, Katie (2016): Six Challenges Starbucks Must Address to Succeed in Italy, <http://www.forbes.com/sites/katiesola/2016/03/01/six-challenges-starbucks-must-address-to-succeed-in-italy/#7653cdf326e3> (retrieved January 30th, 2017).

Starbucks Corp. (2014): Company Profile, www.starbucks.se/pdf/3cf2ebe9115145c99b1ad03e749f4604.pdf (retrieved January 29th, 2017).

Starbucks Corp. (2016): With Humility and Respect, Starbucks Turns Its Eye toward Italy, <http://news.starbucks.com/news/starbucks-announces-it-will-open-stores-in-italy-in-2017> (retrieved February 1st, 2017).

Statista (2016): Statistics and facts on the coffeehouse industry, <https://www.statista.com/topics/1670/coffeehouse-chain-market/> (retrieved February 4th, 2017).

HAST DU HEUTE SCHON DIE TAGESZEITUNG GELESEN ...?

AUTOREN
MARINA BRAIG
LARS BREHM

PROBLEMSTELLUNG

Grundsätzlich haben Tageszeitungen die Aufgabe, die Bevölkerung zu informieren, die Ereignisse zu kommentieren und zu analysieren. Sie sind unabhängig, überparteiisch und überkonfessionell und somit für die Meinungsbildung der Gesellschaft hochgradig relevant. Einhergehend mit der zunehmenden Digitalisierung kennzeichnen seit vielen Jahren rückläufige Auflagen und Werbeerlöse das Geschäft der Tageszeitungen. Diese anhaltende negative Entwicklung hat in vielen Zeitungshäusern zu einem Umdenken geführt. Man hat erkannt, dass ein langfristiges Überleben der Zeitungsverlage nur möglich ist, wenn man sich den Herausforderungen in einer veränderten Medienwelt stellt. Nur so wird es Tageszeitungen überhaupt möglich sein, verloren gegangenes Terrain vor allem bei der jüngeren Generation zurückzugewinnen.

Dank der allzeit und überall verfügbaren elektronischen Medien haben es lokale Zeitungen in der Smartphone-Gesellschaft schwer, unter Beweis zu stellen, welchen unverzichtbaren Navigator sie eigentlich für eine Region darstellen. Print hat in dieser jungen Gesellschaft nicht mehr den Stellenwert, wie es die Zeitungsmacher gewohnt waren. Es genügt heute bei weitem nicht mehr, nur einen Medienkanal zu bespielen, sondern es gilt die gesamte Palette der heute zur Verfügung stehenden Medienkanäle ins Produktportfolio mit aufzunehmen, möchte man auch in Zukunft eine breite Gesellschaft mit Qualitätsjournalismus bedienen.

Eine weitere Herausforderung stellt die „Gratismentalität“ im Internet dar, setzen vor allem die jüngeren Internet-User voraus, dass sämtliche Informationen kostenfrei zur Verfügung stehen. Qualitätsjournalismus und vor allem eine freie, unabhängige Presse kosten jedoch Geld, weshalb es eine der größten Herausfor-

Seit einigen Jahren sind die deutschen Zeitungsverlage aufgrund fortschreitender Digitalisierung im klassischen Printmedium von massiven Verwerfungen betroffen. Voraussagen zufolge besteht für das gedruckte Produkt dauerhaft nur wenig Hoffnung. Besonders schwer werden es kleine lokale und regionale Zeitungsverlage haben. Die Verkaufsauflagen sinken weiter, Reichweiten gehen zurück, überlebenswichtige Werbeerlöse schrumpfen drastisch und wandern mehr und mehr in digitale Geschäftsfelder ab.

Die Nachwuchsgeneration zeigt auf der einen Seite nur noch wenig Interesse am ältesten gedruckten Massenmedium der Welt, was vor allem auf die zunehmende Nutzung der Informationskanäle des Internets zurückzuführen ist. Andererseits zeichnen die jungen Erwachsenen zwischen 20 und 35 Jahren auch im digitalen Zeitalter die Tageszeitungen mit Abstand mit den besten Glaubwürdigkeitswerten aus. Online kann also durchaus zur Chance für die Zeitungsverlage werden - wenn entsprechende digitale Angebote zur Verfügung stehen.

Das Ziel der hier vorgestellten Bachelorarbeit war es herauszufinden, welchen Mehrwert lokale Tageszeitungen den jungen Erwachsenen zwischen 20 und 35 Jahren heute (noch) bieten können – gibt es doch das Internet und die sozialen Netzwerke, die es den jungen Menschen ermöglichen, jederzeit und überall Informationen abzurufen. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse wurden mögliche Konsequenzen aufgezeigt, denen sich Zeitungsverlage in Zukunft stellen müssen, um die bevorstehenden Herausforderungen bewältigen zu können.

Die Thematik beschäftigte die Autorin persönlich, da ihre Familie in vierter Generation ein lokales Zeitungshaus unter dem Namen „GEISLINGER ZEITUNG“ führt, eine Partnerzeitung der SÜDWEST PRESSE ULM. Die GEISLINGER ZEITUNG ist eine lokale Tageszeitung, welche sechs Mal die Woche erscheint.

Foto: Adobe Stock/cephoto

>>>

„Ich wünsche mir eine flexiblere Auswahl an Themen, die unterschiedlichen Medienbedürfnisse der Menschen aufgreifen zu können.“

Quelle:
Marina Braig
„Mehrwert von lokalen Tageszeitungen für junge Erwachsene und Ableitung von Angebotsfunktionen“
(Juni 2016)

derungen bei den Zeitungsverlagen ist, qualitativ hochwertigen Content künftig auch im Netz zu monetarisieren.

Die künftige Devise der Zeitungen muss daher sein, die bevorstehenden Herausforderungen als Chance zu nutzen, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können. Die Tageszeitungen als Marke mit ihrem guten Ruf haben es somit selbst in der Hand, auch in Zukunft ihrer wichtigen Navigationsfunktion gerecht zu werden.

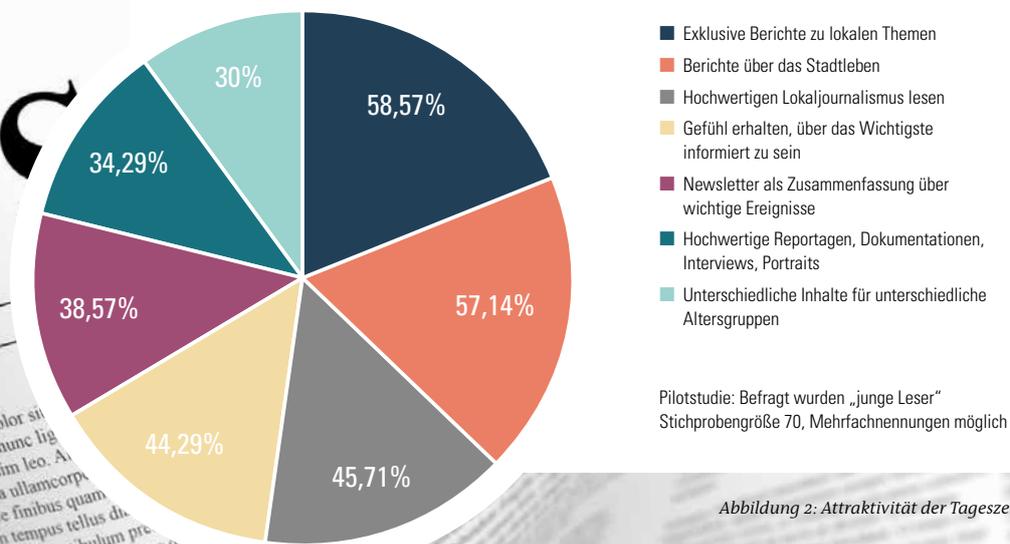
METHODIK

Kern der vorgestellten Bachelorarbeit ist es, auf Basis durchgeführter Primärstudien darzulegen, welchen Mehrwert lokale Tageszeitungen den jungen Erwachsenen zwischen 20 und 35 Jahren heute noch bieten können. Hierzu wurde einerseits die Zielgruppe „junge Leser“ und andererseits eine Gruppe von Zeitungsverlagen befragt. Vorab wurde eine Literaturanalyse im Hinblick auf eine Gegenüberstellung themenrelevanter Begriffe, Auswirkungen der Digitalisierung sowie der aktuellen Situation lokaler Tageszeitungen in Deutschland durchgeführt.

Zu Beginn wurde eine erste zweiwöchige Pilotstudie in Form eines Online-Fragebogens gestartet, um eine solide Grundorientierung bezüglich der Themen Internet- und Mediennutzung junger Erwachsener im Alter zwischen 20 und 35 Jahren zu erhalten. Nach Auswertung der ersten Studie wurde etwa zwei Wochen später die Haupt-Online-Umfrage gestartet, um herauszufinden, (1) ob der in der ersten Studie sehr geschätzte Lokaljournalismus den jungen Erwachsenen wirklich den optimalen Mehrwert bringt, (2) wie die Befragten diesen aktuell wahrnehmen und (3) was verändert werden müsste, damit sie für das Medium Zeitung (wieder) Geld ausgeben würden. Parallel zur Haupt-Online-Umfrage wurden mehrere Leitfaden-

interviews mit Männern und Frauen entsprechend der Altersgruppe durchgeführt, um die Untersuchungsergebnisse zu vertiefen und noch detailliertere Hintergrundinformationen zu erhalten. Um eine weitere Einschätzung hinsichtlich der Thematik zu erhalten, wurden zudem 54 Verlage im Südwesten Deutschlands angeschrieben, speziell die Geschäftsführer/innen sowie Chefredakteure, welche einen separaten Online-Fragebogen erhielten.

Was ist/wäre Ihnen an einer Tageszeitung wichtig, damit sie wieder attraktiver wird bzw. attraktiv bleibt?



Pilotstudie: Befragt wurden „junge Leser“
Stichprobengröße 70, Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 2: Attraktivität der Tageszeitung

„MEHRWERT LOKALER TAGESZEITUNGEN FÜR JUNGE ERWACHSENE“

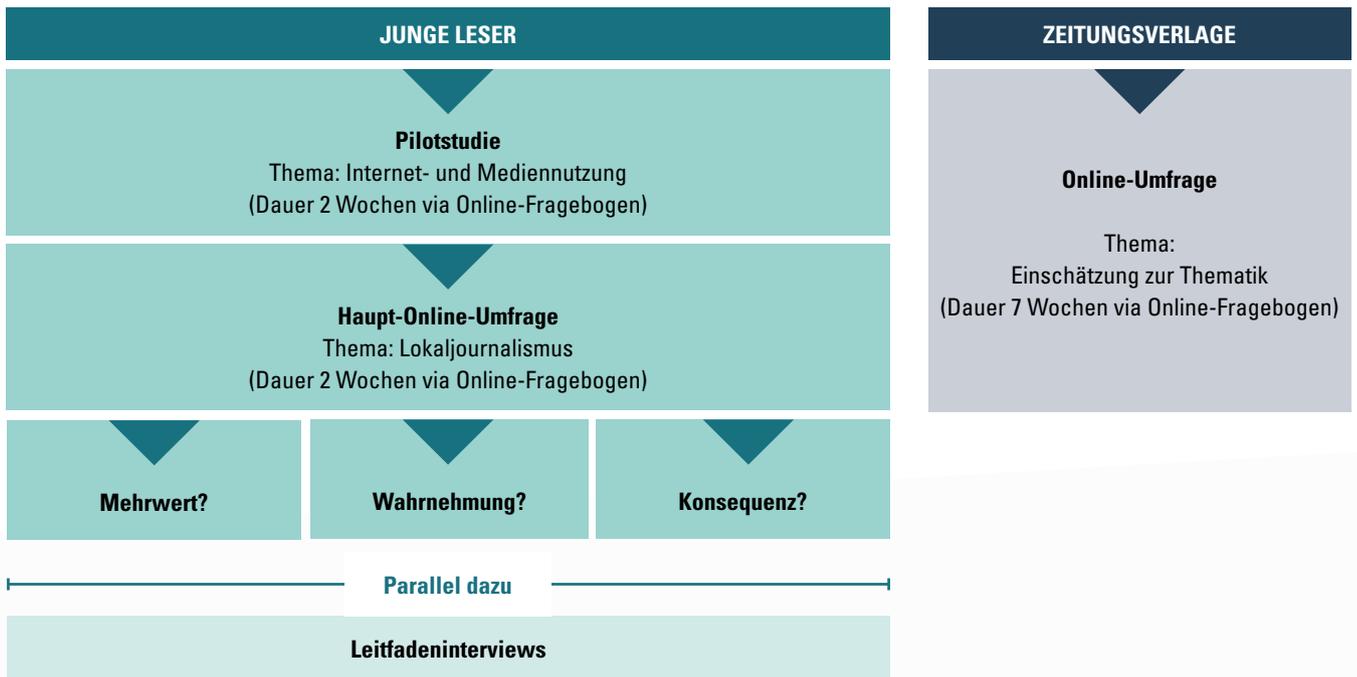


Abbildung 1: Forschungsdesign

UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

Die Primärerhebung hat gezeigt, dass junge Erwachsene zwischen 20 und 35 Jahren prinzipiell Interesse am Medium „Zeitung“ haben, wie in Abbildung 2 ersichtlich. Dies allein hilft allerdings nicht, um Reichweitenverluste einzudämmen. Hierfür soll u.a. das „Wundermittel“ Cross-media den Verlagen helfen. Die Mehrzahl der Zeitungsverlage haben das mittlerweile erkannt und versuchen neben dem Kanal „Print“ weitere Medienkanäle gleichzeitig zu bedienen, um die jungen Erwachsenen zu erreichen.

ENGAGEMENT IN DEN SOZIALEN MEDIEN

Ein zunehmend starkes Online-Engagement zeigen die Verlage vor allen über Facebook, Twitter, Instagram und Whats-

App – also genau dort, wo die jungen Menschen stündlich bzw. mehrmals täglich aktiv sind. Dadurch nutzen sie die Möglichkeit, kostengünstig die Bekanntheit ihrer eigenen Zeitungsmarke zu vergrößern, Werbung für ihre Produkte zu betreiben und Aufmerksamkeit zu bekommen. Im gleichen Zug erhoffen sich die Verlage damit neue potenzielle Abonnenten gewinnen zu können. Interessanterweise wird Twitter bei den Verlagen mit einer viel höheren Relevanz eingestuft und aktiv betrieben als dies junge Menschen nutzen. Dagegen verwenden WhatsApp, das von den jungen Erwachsenen nahezu stündlich benutzt wird, bislang nur die wenigsten Verlage aktiv.

HOHE GLAUBWÜRDIGKEIT

Ein weiterer interessanter Aspekt, der sich durch die Studien ergeben hat, ist, dass sich zwar die meisten der jungen

>>>

„Ich würde mir einen hochwertigen Themenmix über Lokales und Regionales in und um die Stadt und die Region wünschen“

Quelle:
Marina Braig
„Mehrwert von lokalen Tageszeitungen für junge Erwachsene und Ableitung von Angebotsfunktionen“
(Juni 2016)

Menschen über aktuelle Geschehnisse in den sozialen Netzwerken informieren, die höchste Glaubwürdigkeit jedoch nach wie vor die Tageszeitung erreicht. Infolgedessen setzen die jungen Menschen auf die Qualität der Journalisten und ihre recherchierten Texte mit entsprechender Quellenrecherche.

BEDEUTUNG LOKALER THEMEN

Obwohl es das Internet den jungen Lesern leicht macht, sich jederzeit und kostenlos über Ereignisse aus der ganzen Welt zu informieren, interessieren und schätzen sie das Lokale doch sehr. Sie verbinden mit Lokaljournalismus sowohl Ereignisse und Entwicklungen der Region, als auch Informationen aus dem direkten Umfeld. Je näher und aktueller das Ereignis ist, desto mehr Bedeutung hat es für sie. Die lokalen Tageszeitungen können mit ihren qualitativ hochwertigen redaktionellen Texten einerseits einen Beitrag zum Allgemeinwissen liefern und andererseits über lokale Ereignisse schreiben und aufklären. Dies schätzen die jungen Leser.

WUNSCH NACH PERSONALISIERUNGSOPTIONEN

Des Weiteren haben die Studien gezeigt, dass insbesondere diejenigen, die bisher keine Zeitung lesen, aber auch die jungen Menschen, die Zeitung lesen und teilweise unzufrieden mit der lokalen Berichterstattung sind, zu 80 Prozent bereit wären (neue/r) Zeitungsabonnent/in zu werden, wenn es zukünftig die Möglichkeit eines modernen personalisierten Online-Abos geben würde. Also eine digitale Zeitung, die einerseits „mitdenkt“ und den (jungen) Leser über aktuelle Lieblingsthemen informiert und passende Angebote in Form von Werbung bereitstellt, und die es andererseits ermöglicht, eigene favorisierte Themeninteressen zusammenzustellen.

FAZIT

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich das älteste, aber immer noch mit Abstand

Das Kerngeschäft einer lokalen Tageszeitung liegt im „Lokaljournalismus“. Was bedeutet für Sie der Begriff?

- Regionale Ereignisse & Entwicklungen
- Informationen aus dem direkten Umfeld
- Lokale Hintergrundinformation
- Veranstaltungsseite lokaler Festivitäten
- Themen aus der Stadt & Region
- Lokaler & regionaler Sport
- Kommunalpolitik

Pilotstudie: Befragt wurden „junge Leser“
Stichprobengröße 70, Mehrfachnennungen möglich

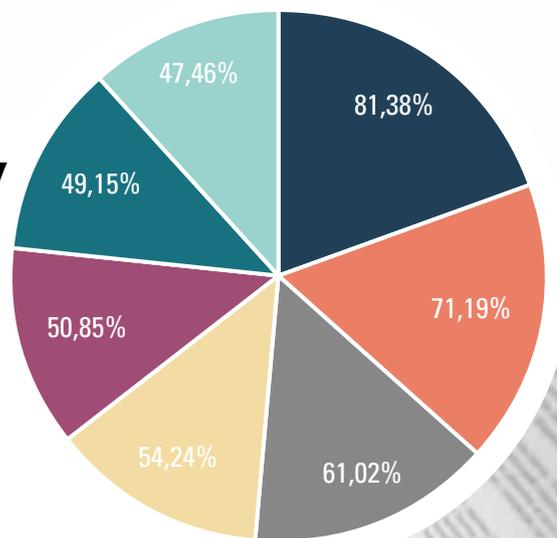


Abbildung 3: Begriff Lokaljournalismus

LITERATUR

BDZV-/SCHLICKER-Trendumfrage: „Trends der Zeitungsbranche 2016“
 Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. 2016, „Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2016“, 1. Auflage, Zeitungs-Verlag Service GmbH
 Haller, M. 2015, „Wir brauchen Zeitungen! Was man aus der Zeitung alles machen kann. Trendbeschreibungen und Best Practices“, Band 13, edition medienpraxis, Herbert von Halem Verlag, Köln
 Körzer, M. 2013, „Die Tageszeitung am Scheideweg: Branchenanalyse und Perspektiven deutscher Zeitungsverlage“, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg
 Mayer, H.O. 2013, „Interview und schriftliche Befragung – Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung“, 6. Auflagen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

glaubwürdigste Massenmedium der Welt verändern muss, indem es zunehmend digitaler wird. Ganz wichtig wird sein, dass die Tageszeitungen trotz aller Veränderungen am Qualitätsjournalismus festhalten, ihrer eigentlichen Kernaufgabe. Also einen Journalismus, welcher politische und gesellschaftliche Prozesse transparent macht und den Bürgern ermöglicht, zu einer eigenen Entscheidung zu kommen. Die Digitalisierung stellt einerseits enorme Herausforderungen an Zeitungsverlage, andererseits ergeben sich dadurch auch neue Chancen. Das aktuelle Printangebot muss zeitnah überarbeitet werden, indem es einen Umdenkungsprozess einerseits zwischen Print und Online, andererseits zwischen Leser und Redakteur geben muss. Keinesfalls darf darunter die Qualität des redaktionellen Contents leiden, um die hohe Glaubwürdigkeit der Zeitung nicht zu gefährden.

AUTORENANGABEN

Marina Braig, Studentin im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft an der Hochschule München

Prof. Dr. Lars Brehm, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
lars.brehm@hm.edu

Konsequenzen seitens der Zeitungsverlage:

- ... eine Möglichkeit wäre sicherlich ein **personalisiertes Online-Abo**, aber hierzu muss der User bereit sein, dafür Geld zu bezahlen.
- ... **junge Menschen und Ihre Themen** müssen in der Zeitung stattfinden. Zusätzlich müssen die digitalen Medien bestimmte Dienste anbieten, die für jeden einzelnen einen **Nutzwert** bieten.
- ... mehr **relevante Themen** für diese Altersgruppe, korrespondierend mit entsprechenden **Begleit- und Erweiterungsangeboten** auf unseren Plattformen im Netz.
- ... aktiv die **Print- und Onlinestrategien** vorantreiben und **künftige Apps**.

Befragt wurden 54 Zeitungsverlage aus dem Verband Südwestdeutscher Zeitungsverleger (VSZV)

Verkaufte Auflagen, Vergleich 2013 bis 2017

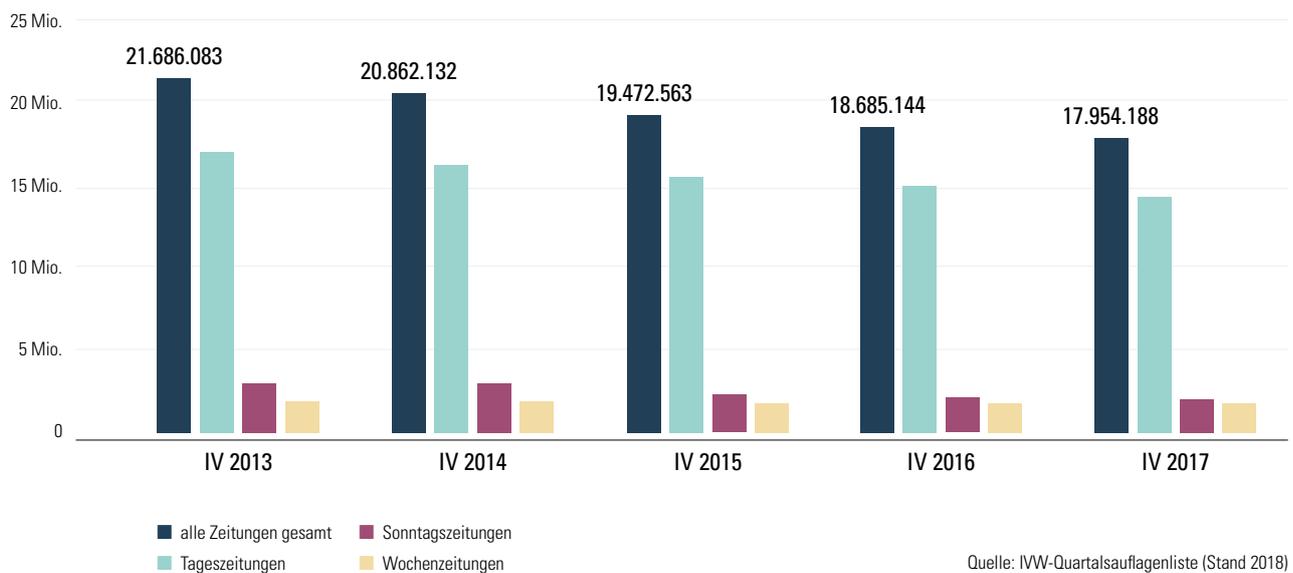
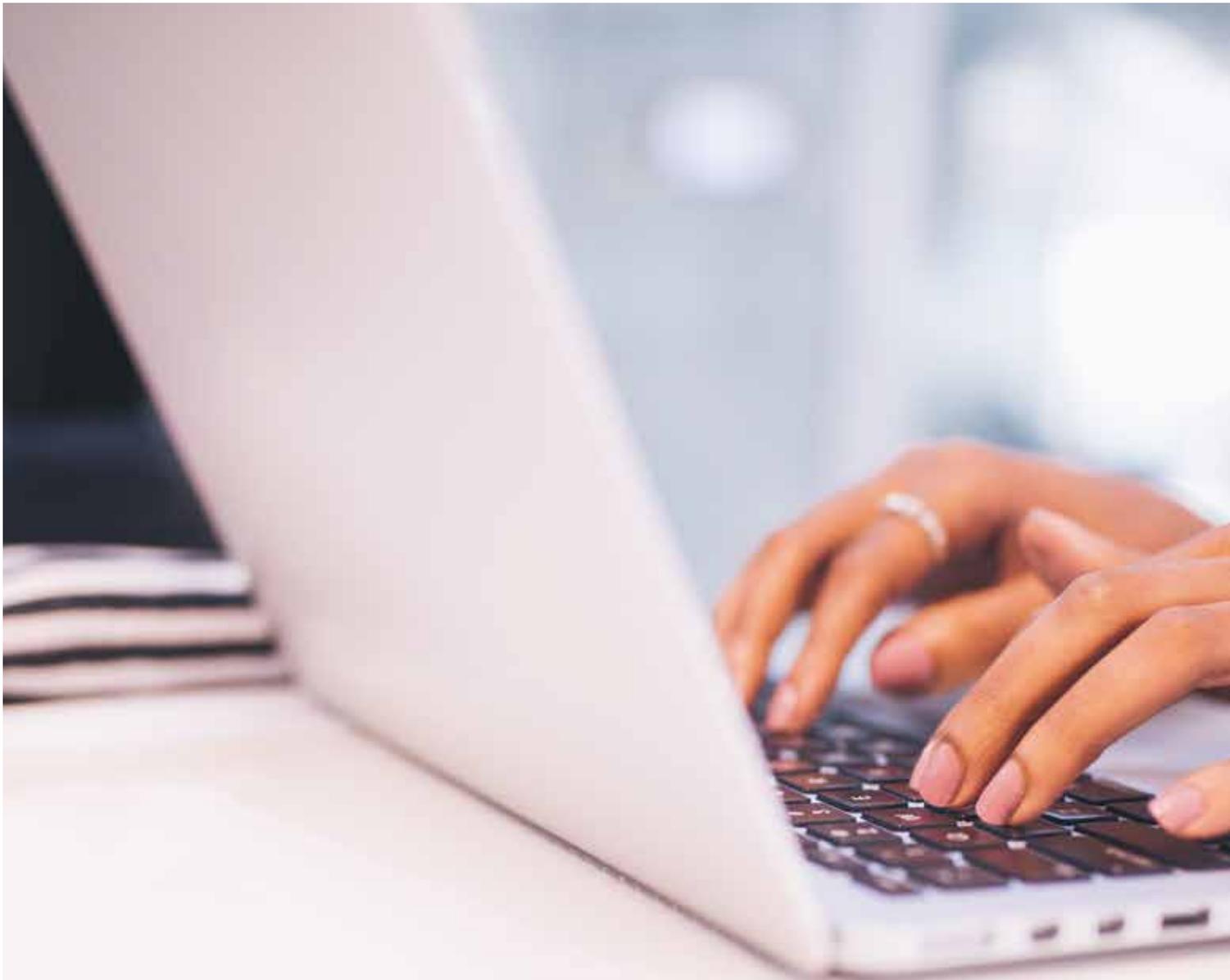


Abbildung 4: Auflagenzahlen



ERFOLGSFAKTOREN IM PROJEKTCOACHING



EINE THEORETISCHE UND QUALITATIVE ANALYSE DER SCHLÜSSELELEMENTE UND DEREN EINFLUSS AUF DIE WIRKSAMKEIT VON PROJEKTLIMITER- COACHINGS

Foto: twenty20/crisne

AUTORIN
JULIA GOLLINGER



Die Anforderungen an die Rolle des Projektleiters innerhalb eines Projektes sind extrem vielfältig und fordern eine Vielzahl an verschiedenen Kompetenzen. Die reine Beherrschung der technischen Projektmanagement-Praktiken ist dabei keinesfalls ausreichend, denn auch die Verhaltens- und Kontextkompetenzen des Projektleiters tragen entscheidend zum Erfolg des Projektes bei. Der Projektleiter wird darüber hinaus ständig mit den verschiedenen Anforderungen der einzelnen Interessensgruppen konfrontiert, welche es zu managen und umzusetzen gilt. Die Gefahr des Verlustes des roten Fadens innerhalb des Projektes ist aufgrund der Vielzahl von Aufgaben und Einwirkungen stets vorhanden.

BEDEUTUNG VON PROJEKTCOACHING

Um dieses Risiko zu mindern, kann insbesondere dem Projektleiter, wie auch dem gesamten Projektteam oder einzelnen Teammitgliedern ein Projektcoach zur Seite gestellt werden, mit dessen Unterstützung Problemen und Krisen entgegengewirkt werden kann. Projektcoaching ermöglicht es, individuell nach den jeweiligen Bedürfnissen der gecoachten Personen Schwerpunkte zu setzen, um Transparenz zu schaffen, wichtige Kompetenzen zu fördern und die Leistung zu steigern. Dabei werden Inhalte, welche für gewöhnlich im klassischen Coaching zu finden sind, im Kontext eines Projektes angewendet, um damit die ergebnisorientierte Selbst-, Prozess- und Lösungsreflexion des Coachees zu fördern (Wastian, Braumandl und Dost, 2012, S. 99ff; Kuckartz, 2016, S. 326ff).

FORSCHUNGSDESIGN

Die vorgelegte Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Projektcoaching von Pro-

jektleitern und der Forschungsfrage: Was sind die Erfolgsfaktoren von Projektleitercoaching und deren Auswirkungen auf den Coachee und auf das Projekt? Hierfür wurde zunächst eine fundierte Literaturanalyse durchgeführt, um anschließend mit Hilfe eines qualitativen Forschungsansatzes die Forschungsfrage zu beantworten. In 12 problemzentrierten Interviews wurden sowohl unternehmensexterne, als auch -interne Projektcoaches mit Projektcoaching-Erfahrung sowie Projektleiter mit langjähriger Projekterfahrung und Teilnahme an einem Projektleitercoaching befragt. Anschließend wurden die Interviews nach der Methode der inhaltlich-strukturierter Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) ausgewertet. Der komplette Codier- und Analyseprozess wurde mit der Software MaxQDA durchgeführt, da diese in allen Prozessschritten der inhaltlich-strukturierter Inhaltsanalyse unterstützend und arbeitserleichternd eingesetzt werden konnte.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung können dem nebenstehenden



Abbildung 1:
Theoretisches Framework auf Basis der qualitativen Forschung

Framework entnommen werden, welches neben den einzelnen Indikatoren auch deren Beziehung untereinander und deren Auswirkungen beinhaltet.

UNABHÄNGIGE VARIABLEN

Den Erfolg des Projektcoachings bedingt unter anderem das frühzeitige Timing des Projektleitercoachings im Projektverlauf. Idealerweise sollte Projektcoaching bereits bei Projektstart eingesetzt werden, da dieser die Achillesferse des Projektes darstellt und somit Fehlern und Krisen vorgebeugt werden kann. Darüber hinaus ist das gemeinsame Zielverständnis von Coachee und Projektcoach ein ausschlaggebender Faktor. Es wird auch als der rote Faden des Coaching-Prozesses bezeichnet und kann eine Haltungsänderung beim Coachee bewirken. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die sozial-kommunikativen Fähigkeiten des Projektcoaches.

Positiv beeinflusst wird dieses durch die Projektmanagement-Fachkenntnisse des

Projektcoaches, ebenso wie durch die gewonnene Projektmanagement-Erfahrung. Selbstverständlich stellt auch das Thema des Projektcoachings einen Einflussfaktor auf das Zielverständnis dar, um abschließend eine Haltungsänderung beim Coachee hervorrufen zu können.

Die sozial-kommunikativen Fähigkeiten des Projektcoaches werden vor allem durch die vorangegangene oder parallele Projektleitertätigkeit erlangt und im Rahmen einer hochwertigen Coaching-Ausbildung weiterentwickelt. Sie sind Grundlage für die Gestaltung einer Beziehung auf Augenhöhe zwischen Projektcoach und Coachee (intervenierende Variable) und deren Bestand über den gesamten Projektcoaching-Prozess hinweg.

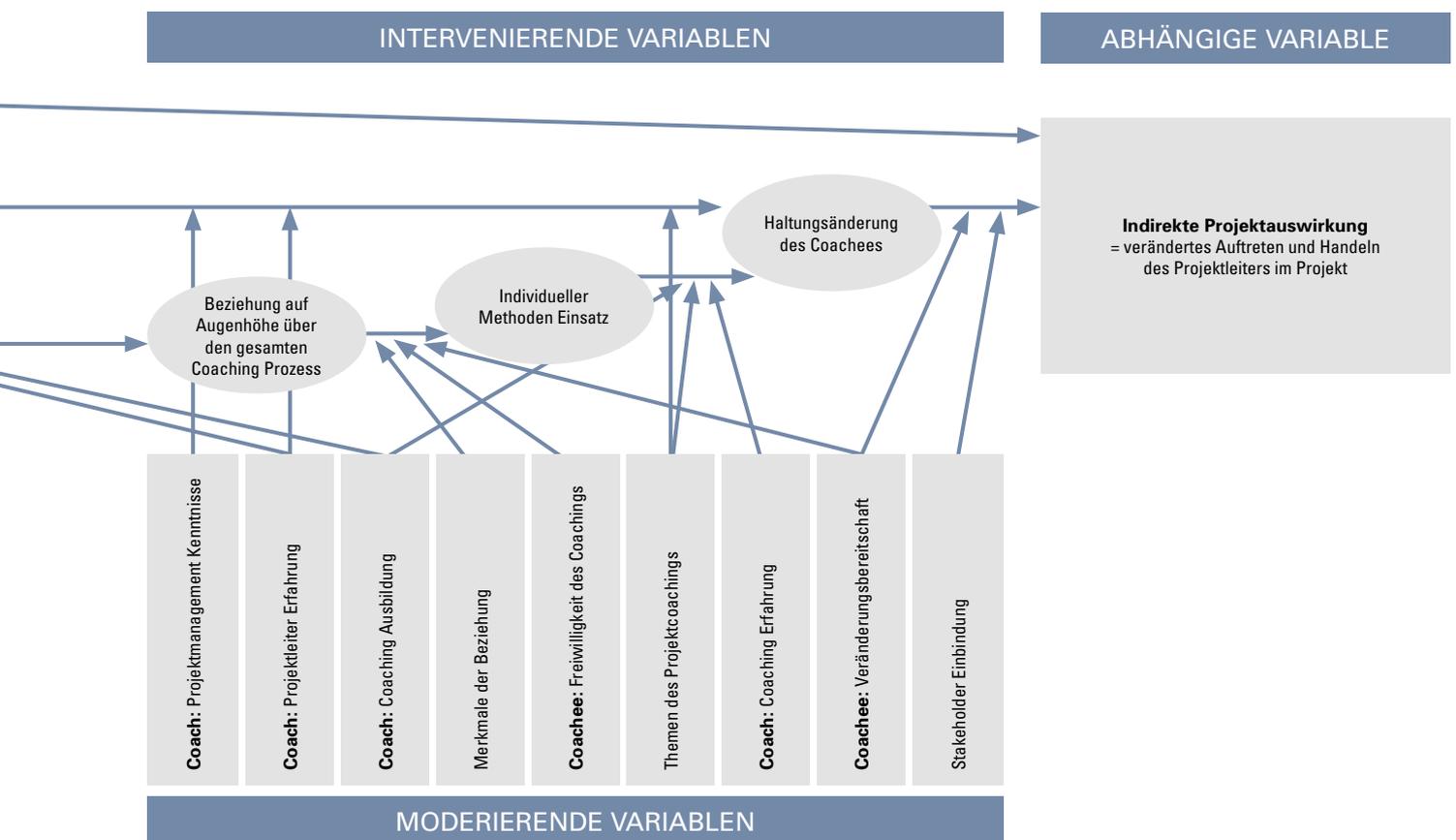
MODERIERENDE UND INTERVENIERENDE VARIABLEN

Dieses Beziehungsverhältnis stellt mitunter eine wichtige Basis für den individuell auf den Coachee abgestimmten Metho-

deneinsatz (intervenierende Variable) im Rahmen der einzelnen Coaching-Sessions dar. Ebenso wird dieser noch von der Freiwilligkeit und der Veränderungsbereitschaft des Coachees beeinflusst. Denn diese beiden Eigenschaften gelten als Grundvoraussetzungen, da ohne deren Vorhandensein ein Beginn eines Projektcoachings als nicht sinnvoll anzusehen ist. Die dritte Komponente, die einen positiven Einfluss auf den personalisierten Methodeneinsatz ausübt, sind gewisse Werte, welche der Beziehung zugrunde liegen und von beiden Akteuren getragen werden. Hierbei handelt es sich um Vertraulichkeit, Integrität, Wertneutralität und Offenheit.

Generell wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Coaching-Sessions und die darin behandelten Inhalte, genauso wie das gemeinsame Zielverständnis (unabhängige Variable) einen positiven Einfluss auf die Haltungsänderung auf Seiten des Coachees (intervenierende Variable) haben. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass

>>>



individuell auf das zu coachende Thema eingegangen wird und der Projektcoach die richtigen Methoden auswählt. Dieses Wissen erlangt der Projektcoach sowohl durch die Coaching-Ausbildung als auch durch die bereits gewonnene Coaching-Erfahrung.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass bereits eine Haltungsänderung (intervenierende Variable) einen persönlichen Mehrwert auf Seiten des Coachees darstellt und diese somit als Erfolgsindikator gewertet werden kann. Inwieweit die Lösungen und das Verhalten letztendlich auf das Projekt übertragen (abhängige Variable) werden, liegt in der Verantwortung des Coachees und kann durch ein Anschlusscoaching der Projektstakeholder (moderierende Variable) noch zusätzlich unterstützt werden. Grundsätzlich gilt, dass zwischen dem Projektcoaching-Erfolg und Projekterfolg nur ein indirekter Zusammenhang festgestellt werden kann, welcher nicht durch konkrete Indikatoren messbar ist.

AUSBLICK

Im Bereich des Coachings zählt Projektcoaching zu den jüngsten Ausprägungen. Dies erklärt die Tatsache, dass bislang eine eher geringe Anzahl an Fachliteratur und Forschungsarbeiten hierüber veröffentlicht wurden. In der Praxis erfreut sich Projektcoaching jedoch bereits großer Beliebtheit: Tendenz steigend. Weiterführende wissenschaftliche Untersuchungen sind daher hochgradig relevant und sollten nicht nur im Interesse der Wissenschaft stehen, sondern auch von den Projektcoaches selbst gefordert werden.

Der vorgestellte Forschungsansatz setzt an diesem Punkt an, indem die Erfolgsfaktoren des Projektleitercoachings und deren Auswirkungen auf den Coachee und das Projekt analysiert werden. Weiterhin werden wichtige neue Erkenntnisse in Bezug auf die Schlüsselemente und deren Einfluss auf die Wirksamkeit von Projektleitercoachings geliefert. Positive Auswirkungen auf das System „Projekt“ können nachvollzogen werden und rechtfertigen die Wichtigkeit dieser Disziplin sowie die Notwendigkeit von weiteren darauf aufbauenden Forschungsansätzen. Themen für die weitere Forschung sind insbesondere Ansätze zur Typologisierung der Vorgehensweisen und zur Messung des Projektnutzens, da diese bisher nur rudimentär vorhanden sind.

AUTORENANGABEN

Julia Gollinger, Studentin im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft an der Hochschule München

LITERATUR

Kuckartz, U., 2016. Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3., überarbeitete Auflage. ed, Grundlagentexte Methoden. Beltz, Juventa, Weinheim, Basel.

Wastian, M., Braumandl, I., Dost, B., 2012. Projektcoaching als Weg zum erfolgreichen Projekt, in: Wastian, M., Braumandl, I., von Rosenstiel, L. (Eds.), Angewandte Psychologie für das Projektmanagement: Ein Praxisbuch für die Erfolgreiche Projektentwicklung. Springer Medizin Verlag, pp. 97–117.



JULIA GOLLINGER MIT DEM DEUTSCHEN STUDIENPREIS PROJEKTMANAGEMENT AUSGEZEICHNET

Diese Bachelorarbeit hat auch die 15-köpfige Jury der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. überzeugt. Bei der Preisverleihung 2017 konnte Julia Gollinger für ihre Untersuchung zu den Einflussfaktoren des Projektcoachings eine Urkunde und 1.000.- Euro Preisgeld im Empfang nehmen.

Die Verleihung gilt als eines der wichtigsten Projektmanagement-Events in Europa, bei dem sich renommierte ProjektmanagerInnen aus Theorie und Praxis begegnen.



MICRO INNO VATION

KLEINE ÜBERRASCHUNGEN BEGEISTERN DEN KUNDEN

AUTOREN
ALEXANDRA HÖGNER,
STEFFEN STEINICKE

Micro Innovation am Beispiel von Serviced Apartments - Praxistest einer an der Fakultät für Betriebswirtschaft entwickelten Methode zur Verbesserung des Service-Erlebnisses.

Loyalität von Kunden gegenüber einer Service-Organisation zu schaffen, fordert vor allem in Zeiten hoher Austauschbarkeit von Service-Produkten ein besonderes Maß an Differenzierung. Unvergessliche Service-Erlebnisse sind in einem wettbewerbsintensiven Umfeld die höchste Form der Differenzierung. Sie rangieren noch vor einer herausragenden Erbringung der expliziten Service-Leistung, denn „Commodities are fungible, goods tangible, services intangible, and experiences memorable.“ (Pine und Gilmore, 1998).

>>>



UNVERGESSLICHE SERVICE-ERLEBNISSE SIND SELTEN

In der Praxis ist aber die Schaffung eines unvergesslichen Service-Erlebnisses oftmals schwierig und daher, trotz vieler Bemühungen, nicht weit verbreitet. Laut einer Umfrage von Bain and Company im Jahr 2009 schätzen 80% der befragten Unternehmen ihre Leistung gegenüber dem Kunden als ein „überragendes Erlebnis“ ein, wohingegen lediglich 8% der befragten Kunden den Unternehmen zustimmen (Bain & Company, 2005).

Dennoch, oder gerade deswegen, arbeiten Service-Organisationen daran, ihre Kunden durch die Gestaltung erlebnisreicher Customer Journeys angenehm zu überraschen, um diese an sich zu binden (Stickdorn und Schneider, 2010). Überraschungen wirken auf Kunden genau einmal, so dass nur eine kontinuierliche Verbesserung des Service-Erlebnisses zu loyalen Verhalten führt. Micro Innovations leisten dies. Eine Micro Innovation ist ein einfaches, aber unerwartetes, nützliches und meist herzliches Erlebnis, das zur Begeisterung von Kunden führt.

Im Rahmen einer Bachelorarbeit bei der Firma „wohnrevier“ (www.wohnrevier.de), einem Anbieter von „Serviced Apart-

Foto: shutterstock/Sasin Paralksa

ments“ im Raum München, wurde diese an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule München entwickelte Methode zur Förderung von Kundenbegeisterung über einen Zeitraum von mehreren Wochen auf deren Wirksamkeit sowie Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag geprüft. Der folgende Beitrag stellt die Vorgehensweise zur Entwicklung und Umsetzung von Micro Innovations vor und beleuchtet sowohl deren direkte, als auch indirekte Wirkung auf die Zufriedenheit bzw. Loyalität von Service-Kunden.

ENTWICKLUNG VON MICRO INNOVATIONS

Die Entwicklung einer Micro Innovation ist ein fortwährender Prozess, damit die Überraschungen für ein unvergessliches Service-Erlebnis nie ausgehen. Es gibt drei Abschnitte:

- 1** Das Finden von Situationen, in denen für Kunden etwas Gutes getan werden kann,
- 2** das Gestalten von Micro Innovation Ideen und
- 3** der Einsatz dieser Ideen im Tagesgeschäft.

Jeder dieser Abschnitte besteht wiederum aus drei Phasen, in denen es um das Sammeln von Informationen, deren Verdichtung zu Erkenntnissen und die Überprüfung in der Praxis geht.

Die insgesamt neun Phasen sind auf einem DinAO-Lernplakat hinterlegt, wie es in Abbildung 1 schematisch dargestellt ist. Zu jeder Phase gibt es eine ausführliche Videoanleitung, auf die durch Einlesen des jeweiligen QR-Codes in ein Smartphone oder einen Tablet-Computer zugegriffen werden kann. So lernen die Mitarbeiter einer Service-Organisation diese Methodik selbstgesteuert und wenden sie gleichzeitig an, indem sie nach und nach die neun Phasen bearbeiten und die Ergebnisse in den jeweiligen Feldern dokumentieren.

Jede dieser Phasen muss mindestens einmal durchlaufen werden. In der Regel wird aufgrund von neuen Erkenntnissen in einer Phase in eine frühere zurückgesprungen. So werden die meisten Phasen mehrfach durchlaufen um die Ergebnisse stetig zu verbessern. Die Entwicklung von Micro Innovations ist folglich ein iterativer Prozess.

Bei der Bearbeitung der einzelnen Phasen kommt es erfahrungsgemäß nicht auf Schnelligkeit an. Die im Laufe des Prozesses gewonnenen Erkenntnisse und Ideen sollten in Ruhe beobachtet, durchdacht und diskutiert werden. Diese bewusste Langsamkeit ist möglich, da es in den meisten Service-Branchen, wie z.B. in Autowerkstätten, völlig ausreicht, ein bis drei Micro Innovations pro Jahr einzuführen. Werkstattkunden kommen beispielsweise zweimal im Jahr zum Reifenwechsel und eventuell einmal zwischendurch zur Reparatur oder Inspektion. Es hat sich als

sehr vorteilhaft herausgestellt, wenn eine Gruppe von maximal vier Teilnehmern an einem Lernplakat arbeitet. Wichtig ist, dass alle Teilnehmer im Tagesgeschäft direkten Kontakt mit Kunden haben. Ohne spezielles Wissen über Verhalten, Probleme und Wünsche von Kunden vor Ort funktioniert es nicht.

STEIGERUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Im „wohnrevier“ im Landkreis Starnberg war das übergeordnete Ziel aller Micro Innovations, die Gäste innerhalb des Beherbergungsbetriebes zu vernetzen. Das Angebot „Wohnen auf Zeit“ wird größtenteils von Geschäftsreisenden wahrgenommen, die bei einer Aufenthaltsdauer von bis zu sechs Monaten in sogenannten „Serviced Apartments“ innerhalb des Hauses Tür an Tür leben. Das bis dahin größtenteils anonyme Wohnen sollte

>>>

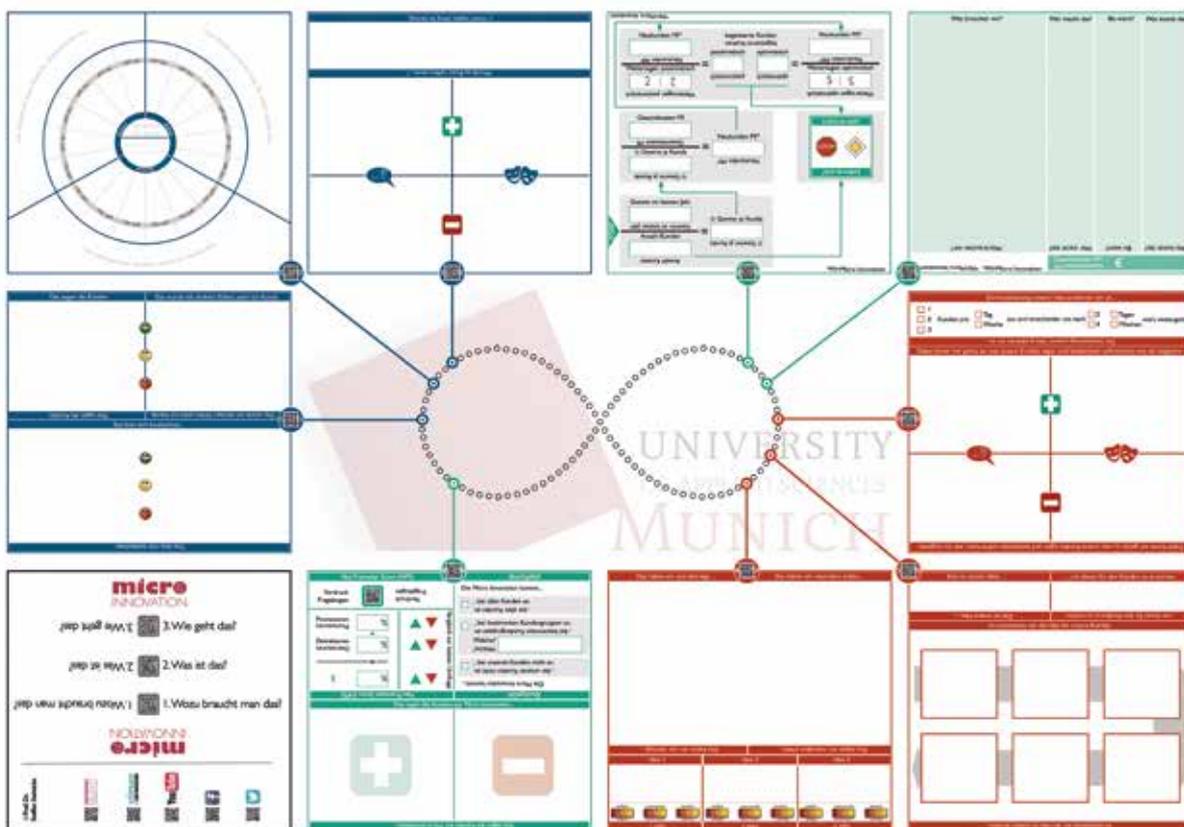


Abbildung 1: Lernplakat „Micro Innovation“

durch den Einsatz von Micro Innovation transformiert werden, damit das vorübergehende „Zuhause“ auch tatsächlich als ein solches erlebt wird. Durch verschiedene Micro Innovations sollte so in einem Zeitrahmen von 14 Wochen das Gemeinschaftsgefühl sowie die Kommunikation im Haus verbessert werden.

Mithilfe des oben dargestellten Lernplakates arbeiteten drei Mitarbeiter des Unternehmens an dem Prozess und entwickelten letztlich fünf Micro Innovations, die im Anschluss umgesetzt wurden. Die Wirksamkeit dieser Micro Innovations wurde mit Hilfe des Net Promoter Scores (NPS) beurteilt. Hierbei erfolgt die unmittelbare Messung von Kundenloyalität bei gleichzeitiger mittelbarer Erfassung der Kundenzufriedenheit durch eine einfache Kennzahl, die im besten Fall bei +100% und im schlechtesten bei -100% liegt (Reichheld, 2011).

Im Untersuchungszeitraum waren 97% der Apartamenteinheiten belegt. Der im „wohnrevier“ ermittelte NPS lag vor Einführung der Micro Innovations bei +70%, was bereits eine hohe Zufriedenheit der Gäste darstellt. Nach Abschluss der Versuchsreihe stieg der NPS auf +79%, was trotz des bereits sehr hohen Niveaus der Ausgangsmessung eine Zunahme der Kundenzufriedenheit von 13% innerhalb von nur wenigen Wochen bedeutete.

INDIREKTE EFFEKTE DURCH STÄRKERE MITARBEITERIDENTIFIKATION

Micro Innovations wirken direkt auf die Zufriedenheit von Kunden, indem sie durch ein einfaches, aber unerwartetes, nützliches und meist herzliches Erlebnis Kunden begeistern und somit deren Loyalität fördern. Neben dieser direkten Wirkung können aber auch indirekte Wirkungen beobachtet werden. Diese entstehen dadurch, dass die Mitarbeiter mit Kundenkontakt in diese systematische Verbesserung des Service-Erlebnisses einbezogen werden. Die gemeinschaftliche Einarbeitung in die Probleme, Wünsche und das Verhalten von Kunden und das



gemeinsame Analysieren und Gestalten von unvergesslichen Service-Erlebnissen führt zu einer verstärkten Identifikation der Mitarbeiter mit der Service-Organisation und steigert so deren Zufriedenheit. Dem von Heskett et al. beschriebenen Phänomen der Service-Profit-Chain folgend, haben zufriedene Mitarbeiter einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit und so letztlich auf die Profitabilität eines Unternehmens (Heskett, Sasser und Schlesinger, 1997).

Im Untersuchungszeitraum wurden die an der Entwicklung der Micro Innovations beteiligten Mitarbeiter vom „wohnrevier“ in regelmäßigen Abständen befragt und beobachtet. Es stellte sich heraus, dass die systematische Vorgehensweise bei der Bearbeitung des Lernplakates die Mitarbeiter im Arbeitsalltag dafür sensibilisierte, viel stärker auf Wünsche, Probleme und Verhaltensweise von Gästen zu achten, auf diese einzugehen, sie zu dokumentieren und in der Diskussion mit den Kolleginnen und Kollegen gemeinsam in Ideen für weitere Micro Innovations umzuwandeln. Dadurch wurden die Mitarbeiter früher in Entscheidungen des Unternehmens einbezogen, was ihrer Forderung und Förderung diente und einen positiven Effekt auf die Motivation hatte. Das gemeinschaftliche Bearbeiten eines Projekts steigerte die Identifikation mit den eigenen Service-Produkten und gipfelte in einem verstärkten Wir-Gefühl sowie zunehmendem Verantwortungsbewusstsein. Dies äußerte sich in gestiegenem Interesse an der Unternehmenstätigkeit und Freude in der Ausübung der Tätigkeiten. Diese positive Stimmung merkten dann auch die Gäste. Der Funke der Begeisterung sprang über. Begeisterte Gäste als Resultat dieser Pilotanwendung sowie die verstärkende Wirkung auf das Wir-Gefühl, das Verant-

Fotos: shutterstock/WAYHOME studio (Frauen)/bachata Teyparsit (o.i.) / SFG CRACHO (re.)



FEEDBACK EINES GASTES:

„Ich war jetzt drei Monate im Wohnrevier und muss sagen, es waren echt tolle Monate. Die Apartments sind alle sehr modern und schön eingerichtet. Dazu noch das unglaublich nette und herzliche Umfeld - macht das alles doch zu einer sehr schönen Zeit. Sollte ich wieder in die Gegend müssen, komme ich nur noch hier her :-)
Das Come Together jeden Donnerstag kann ich nur empfehlen, um alle aus dem Haus kennenzulernen.“

Vielen Dank an beide Gastgeberinnen ;-)



wortungsbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter führen zu einer positiven Beurteilung von Micro Innovation als Methodik zur kontinuierlichen Verbesserung von Service-Erlebnissen. Durch ihre einfache Erlernbarkeit mit Hilfe des selbst-gesteuerten Lernplakats stellt sich Micro Innovation als besonders praxisnahe Methode zur Schaffung von Kundenloyalität dar. Sicherlich können auch andere Service-Branchen von diesem neuen Ansatz profitieren und sich dadurch gegenüber ihren Wettbewerbern differenzieren.

NACHHALTIGE WIRKUNG BEI „WOHNREVIER“

Micro Innovation ist im „wohnrevier“ mittlerweile sogar zu einem festen Bestandteil der Unternehmensphilosophie geworden. Ein Jahr nach der Durchführung der beschriebenen Pilotanwendung offenbart sich immer mehr, dass besonders die entstandene Sensibilität und Mo-

tivation bei den Mitarbeitern für Veränderungen gesorgt hat. Der Servicegedanke wurde geschärft und bis heute werden erfolgreiche Micro Innovations im Servicealltag integriert, überarbeitet und in wieder neue Ideen transformiert. Dem „wohnrevier“ ist die „Begeisterung“ gelungen: Gestiegene Bewertungen in allen Portalen und tolles Gästefeedback sind der Erfolg der einfachen, aber unerwarteten, nützlichen und herzlichen Überraschungen, die das „wohnrevier“ durch Micro Innovation nun stärker von umliegenden Wettbewerbern abhebt – „memorable experiences“ werden belohnt.

AUTORENANGABEN

Alexandra Högner, Studentin im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft an der Hochschule München
 Prof. Dr. Steffen Steinicke, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Hochschule München
 steffen.steinicke@hm.edu

LITERATUR

- Bain & Company (2005): Closing the delivery gap: How to achieve true customer-led growth. London, <http://www.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf> (Zugriff am 7.11.2016)
- Heskett, J. L.; Sasser, E. W., Jr.; Schlesinger, L. A. (1997): The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York, NY: The Free Press
- Pine II, B. Joseph; Gilmore, James H. (1998): Welcome to the Experience Economy. In: Harvard Business Review, Juli-August 1998, S. 97-105, Boston, MA: HBR Press
- Reichheld, F. (2011): The Ultimate Question 2.0 - How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World, Boston, MA: HBR Press
- Stickdorn, M.; Schneider, J. (2010): This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases, Amsterdam: BIS Publishers.

Fakultät für
Betriebswirtschaft



HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN

IMPRESSUM:

Herausgeber: Prof. Dr. Markus Wessler
Fakultät für Betriebswirtschaft
Hochschule München
Am Stadtpark 20, D-81243 München
Telefon: 089 / 1265-2711
Fax: 089/ 1265-2714
www.bw.hm.edu
V.i.S.d.P: Prof. Dr. Markus Wessler

Redaktion: Prof. Dr. Steffen Henzel
Olana Weissgerber

Grafik: BO.Advertising
Im Thal 5, 82377 Penzberg
www.boadvertising.com

Lektorat: die textfaktorei
Thaddäus-Eck-Str.52, 81247 München,
www.textfaktorei.eu

Druck: Druckservice Kreiter GmbH
Pfaffenrieder Str. 24
82515 Wolfratshausen

Bilder: Soweit nicht anders gekennzeichnet: Hochschule München,
Fakultät für Betriebswirtschaft

Rechte: Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen
ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig.

Fakultät für
Betriebswirtschaft



HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN