

## Hochschulsymposium zum Thema CSR in der EBC Hochschule Studierende konnten mit Praktikern intensiv in das Thema CSR einsteigen



*BU v.l.n.r.: Die Podiumsteilnehmer waren Frank Seidensticker, geschäftsführender Gesellschafter des Textilkontors Walter Seidensticker GmbH & Co.KG, Kerstin Grosse-Nobis, Leiterin Bereich Recht und Vertriebsunterstützung, Meriten Investment Management GmbH (bis Oktober 2012 WestLB/Mellon), Clemens Brandstetter, Vice President Program Office, Deutsche Telekom Kundenservice GmbH sowie Staatssekretär Dr. Günther Horzetzky, Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes NRW. Durch die Moderation führte Prof. Dr. Birgit Overwiening von der EBC Hochschule.*

Am 25. April veranstaltete die EBC Hochschule im Rahmen der Reihe „Theorie trifft Praxis“ zum zweiten Mal ein Hochschulsymposium zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) – diesmal am Standort Düsseldorf. Seit der Finanzkrise steigt die Anzahl der Unternehmen, die sich freiwillig zu gesellschaftlicher Verantwortung verpflichten. Dazu formulieren sie gesellschaftsbezogene Unternehmensleitbilder, die die Verpflichtung zu einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz umfassen. Wo es noch vor der Finanzkrise um schnelle Gewinne und nur punktuelle Förderung sozialer oder ökologischer Projekte ging, soll es nun um eine Integration von gesellschaftlicher Verantwortung in das Kerngeschäft und entlang der gesamten Wertschöpfungskette gehen. Allerdings: aktuelle Beispiele, wie ein kürzlich eingestürztes Fabrikgebäude in Bangladesch, Brände in Textilwerken in Pakistan oder der LIBOR- und Pferdefleischskandal führen zu der Frage, ob CSR nur ein Lippenbekenntnis ist und somit gar nicht konsequent umgesetzt wird. Das Symposium gab den Studierenden und Dozenten die Möglichkeit, dieses aktuelle gesellschaftliche Thema direkt und intensiv mit Praktikern zu diskutieren. Es soll auch in den nächsten Jahren an allen Standorten

der EBC Hochschule alternierend durchgeführt werden.

Das Symposium startete mit einer Podiumsdiskussion mit hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft, Finanzbranche und Politik. Dabei wurde klar, dass bereits 90 Prozent der DAX30 Unternehmen laut eines Beschlusses des Nationalen CSR-Forums nach GRI-Standards (Global Reporting Initiative) berichten und dass sie demzufolge eine Nachhaltigkeitsberichterstattung und eine CSR-Strategie haben. Bei den Mittelständlern wird ebenfalls auf die gesellschaftliche Verantwortung geachtet, seltener aber eine CSR-Strategie verfolgt. Zu gesellschaftlicher Verantwortung steht man in inhabergeführten Unternehmen schon aus intrinsischer Motivation. So erfolgt die Auswahl von Führungskräften bei dem Hemdenhersteller Seidensticker u.a. nach sozialen Gesichtspunkten, wie beispielsweise ehrenamtliche Tätigkeiten. Problematisch wird es bei der Kontrolle der Unternehmen, denn es ist nicht transparent, ob diese regelmäßig und kompetent durchgeführt wird. Die Unternehmen können sich zwar freiwillig an Internationale Standards halten, wie z.B. an das ILO-Kernarbeitsabkommen oder den UN Global Compact, eine letzte Sicherheit gibt es allerdings nicht.

In der Finanzbranche sieht man ebenfalls einen Trend zu mehr gesellschaft-

licher Verantwortung der Anleger. So werden vermehrt nachhaltige Geldanlagen nachgefragt und Investoren sowie Vermögensverwalter schauen stärker auf „saubere“ Anlagen und bringen sich über ihre Stimmrechte zu diesem Thema in das Investment ein.

Das Land NRW bringt sich mit einer eigenen CSR-Strategie in die Debatte ein und versucht Unternehmen über Informationen, Veranstaltungen, intensiven Austausch zwischen Unternehmen, Hochschulen und Politik sowie der Veröffentlichung von Best-Practice-Beispielen für das Thema zu sensibilisieren und bei der Einführung und Umsetzung von CSR zu unterstützen. Den Unternehmen sollte dabei ein maximaler Gestaltungsspielraum eingeräumt werden und auf Regulierung sollte so weit wie möglich verzichtet werden.

Die Teilnehmer waren sich am Ende der Diskussion einig, dass sich CSR in den Unternehmen nach und nach durchsetzen wird. Zum einen, weil sie erkennen, dass die für die Unternehmenstätigkeit notwendigen Ressourcen nur dann langfristig zur Verfügung stehen, wenn sie nachhaltig eingesetzt werden. Außerdem wird in der globalen vernetzten Welt der Druck der Öffentlichkeit dafür sorgen, dass Unternehmen aus Reputationsgründen verstärkt auf ihre eigenen Tätigkeiten achten werden. Führungskräfte werden bei der Umsetzung von CSR eine Schlüsselrolle einnehmen. Dessen nachhaltiges Verhalten führt letztlich zu besseren, menschlicheren Arbeitsbedingungen, wodurch die Motivation und die Produktivität der Arbeitskräfte steigen. Man solle außerdem unbedingt bei dem Modell der „New Governance“ bleiben, d.h. man setzt auf freiwillige Selbstverpflichtungen und die Unterstützung des Staates. Das Thema CSR wird auch in Zukunft oben auf der Agenda bleiben, denn – so ein wichtiges Ergebnis der Podiumsdiskussion – CSR ist bereits zum Innovationstreiber und wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden.

*Prof. Dr. Birgit Overwiening*

### Prof. Dr. Birgit Overwiening

Prof. Dr. Birgit Overwiening lehrt seit 2011 an der EBC Hochschule Volkswirtschaftslehre und Kommunikation. Sie verstärkt das Team der EBC Hochschule mit intensiver Erfahrung in den Bereichen Wirtschaftspolitik, Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Kommunikationsmanagement. Sie war u.a. tätig bei der American Chamber of Commerce in Germany und dem Automobilhersteller Opel.

## Treffen beim Deutschen Betriebswirte-Verlag Spannende „Gernsbacher Gespräche“



(von rechts nach links) Prof. Dr. Bernhard Duijm, Prof. Dr. Barbara Mikus, Dr. René Schmidpeter, Dorothea Maisch, Prof. Dr. Norbert Zdwomyslaw und Regina Meier bei den „Gernsbacher Gesprächen“

Die „Gernsbacher Gespräche“ drehten sich in diesem Jahr um Nachhaltigkeit von Unternehmen in der Region. Mit drei Impulsvorträgen von Dorothea Maisch, Gaggenau, Dr. René Schmidpeter, Salzburg, und Prof. Dr. Norbert Zdwomyslaw, Stralsund gelang den Referenten eine Annäherung aus volkswirtschaftlicher, betriebsökonomischer und regionaler Sicht.

Die Vortragsveranstaltung wurde anlässlich des Treffens des Redaktionsbeirats des Deutschen Betriebswirte-Verlags (dbv) durchgeführt und fand wieder traditionell im Bürgersaal des Alten Rathauses von Gernsbach statt.

Dr. René Schmidpeter, wissenschaftlicher Leiter Zentrum für humane Marktwirtschaft, Salzburg, und Lehrbeauftragter an Hochschulen Ingolstadt, Krams und Wien, ging auf das Thema unter dem Titel „Ge-

sellschaftliche Verantwortung als Innovationsstrategie“ ein. Mit engagierten Worten plädierte er für die Vereinbarkeit von Nachhaltigkeit und Erfolg eines Unternehmens. Die provokante Frage: „Welche Rolle spielen Unternehmen für die Lösung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen?“

führt zu der eigentlichen Herausforderung: „Wie kann CSR ins Unternehmen integriert werden?“ Er machte bei seinen Ausführungen deutlich, dass es vielmehr ein Zukunftsmodell für moderne Unternehmen, ganz unabhängig von der Unternehmensgröße, sei. „Corporate Social Responsibility ist nicht nur ein Modewort oder ethisch begründbar.“

Dies beteuerte auch Prof. Dr. Norbert Zdwomyslaw, der sich dem Thema von der betriebswirtschaftlichen Seite näherte. Anhand eines Beispiels aus der Region

Vorpommern, wo er eine Standort- und Mittelstands-Offensive mit ins Leben gerufen hat, zeigte er auf, wie man den typischen Nachteilen einer klein- und mittelständischen Wirtschaftsstruktur begegnen kann. Dabei ging er insbesondere auf die Unterscheidung von Betriebsgrößen anhand von Unternehmensmerkmalen wie Unternehmensführung über Mitarbeiterpotenzial, Produktionsstruktur bis hin zu Finanzierungsmöglichkeiten ein.

Handfeste Beispiele konnte dafür Dorothea Maisch, die das dritte Impulsreferat übernommen hatte, liefern. Sie präsentierte eine spannende Gegenüberstellung der Stärken und der Schwächen des Wirtschaftsraumes Gernsbach und brach die hochkomplexen ökonomischen Zusammenhänge auf die regionalen Gegebenheiten runter.

Das Ziel der „Gernsbacher Gespräche“ regionale Strukturen präziser und die wirtschaftlichen Zusammenhänge transparenter zu machen, wurde mit den drei Fachbeiträgen und der anschließenden Diskussionsrunde erreicht.

Die „Gernsbacher Gespräche“ sind entstanden aus dem Zusammentreffen des Redaktionsbeirats der Zeitschrift „Der Betriebswirt“. Regina Meier, Geschäftsführerin des dbv, konnte bereits zum 7. Mal die Teilnehmer aus den unterschiedlichen deutschen Hochschulen begrüßen: Prof. Dr. Bernhard Duijm, Prof. Dr. Barbara Mikus, Dr. René Schmidpeter und Prof. Dr. Norbert Zdwomyslaw. Im Vorfeld stand ein Besuch der Beiratsmitglieder bei dem Papierzentrum Gernsbach auf dem Programm. Dort begeisterte die Hochschulprofessoren aus Stralsund, Leipzig, Salzburg und Tübingen die vielfältige Ausbildungslandschaft der Papierindustrie.

*Regina Meier*

### Anzeige



2009, 384 Seiten, Hardcover  
978-3-88640-136-9; 38,- €

Norbert Zdwomyslaw / Michael Bladt (Hrsg.)

## Regionalwirtschaft

Global denken, lokal und regional handeln

Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesses ist eine Renaissance der Region als Nährboden wirtschaftlichen Fortschritts auszumachen. Die Regionalwirtschaft und das Regionalmanagement geraten immer mehr in den Fokus von Wissenschaft, Politik und Praxis. Im Zuge der Diskussion um die „internationale Wettbewerbsfähigkeit“ oder die „Standortqualität“ von Staaten im internationalen Vergleich werden beispielsweise in Deutschland regelmäßig Studien zum Standortwettbewerb der Bundesländer präsentiert sowie Städte- und Branchenvergleiche durchgeführt.

[www.betriebswirte-verlag.de](http://www.betriebswirte-verlag.de)

Stefan Behringer

## Unternehmenstransaktionen

### Basiswissen, Unternehmensbewertung, Ablauf von M&A

Berlin: Erich Schmidt Verlag  
2013, 470 Seiten

32,95 €



■ Der von Prof. Dr. Stefan Behringer für sein neues Lehrbuch gewählte Buchtitel überrascht, denn anstelle des für die Thematik gängigen englischen Wortpaares „Mergers & Acquisitions“ (M&A, wörtlich „Fusionen und Übernahmen“)

wählt er den Titel „Unternehmenstransaktionen“. Grund hierfür ist, dass das ganze Geschehen rund um den Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen mehr Ausprägungen haben kann als (nur) Fusionen oder Mehrheitserwerbe. Problematisch an dieser Titelwahl könnte allerdings sein, dass nicht jeder thematisch interessierte Leser dies gleich versteht dürfte, denn „Unternehmenstransaktionen“ könnte man z.B. auch als Produktkäufe missverstehen. Erst der Untertitel, in dem dann u.a. das Stichwort „Ablauf von M&A“ steht, klärt diesen potenziellen Fehlschluss auf.

Inhaltlich beginnt (und endet) das in zehn Kapitel eingeteilte Lehrbuch mit dem interessanten Paradoxon, dass es eigentlich keinen „Markt für Unternehmen“ geben dürfte, denn der Käufer muss davon ausgehen, dass er zu viel wird für das Unternehmen bezahlen müssen. Der Grund: Die Informationsasymmetrie zugunsten des Verkäufers. Trotzdem kommt es zu Unternehmenstransaktionen – genau so, wie es Gebrauchtwagenkäufe gibt, bei denen dieses Phänomen ja auch auftritt. Offensichtlich ignoriert die Praxis hier die Theorie!

Im Folgenden wird dann ausführlich auf die Bedeutung, Motive und Formen von Unternehmenstransaktionen eingegangen. Positiv hervorzuheben ist hierbei, dass auch auf irrationale Gründe wie z.B. „Empire Building“ eingegangen wird, was man in dieser Ausprägung nicht in jedem Lehrbuch findet. Der Ablauf - mit ausführlicher Schilderung verschiedener Due Diligence-Teilbereiche - folgt ebenso wie die Themen Unternehmensbewertung und Preisfindung, bevor auf rechtliche Rahmenbedingungen (mit dem Schwerpunkt Kartellrecht) sowie die Post Merger Integration eingegangen wird. Im Schlusskapitel wird der Erfolg von Unternehmenstransaktionen thematisiert.

Das Buch hat nicht nur einen sehr umfassenden inhaltlichen, sondern ebenso einen umfassenden didaktischen Anspruch, da es sowohl für Praktiker als auch für Bachelor- und Masterstudierende konzipiert ist. Seine große Stärke ist es, Theorie und Praxis zu verbinden. Je nach Interessenlage kann sich der Leser mehr oder weniger tiefgehend in theoretische Erkenntnisse einarbeiten. Zudem werden immer wieder Praxisbeispiele eingestreut und auch eher ausgefallene, jedoch in der Praxis relevante Gesichtspunkte behandelt, wie z.B. „Poison Pills“ oder „Golden Parachutes“. Man merkt, dass der Autor viel eigene Erfahrung in der Thematik vorweisen kann. Als kleiner Kritikpunkt ließe sich lediglich anfügen, dass die treibende Rolle von Unternehmensberatern und Rechtsanwaltskanzleien im Transaktionsprozess vielleicht stärker hätte beleuchtet werden können.

Positiv hervorzuheben sind hingegen die ausgesprochen gute Lesbarkeit des Buches und seine besondere Eignung für den Lehrbetrieb. Speziell die Fallstudien sind interessant, und der Aufgabenteil am Ende hilft, den Stoff wirklich zu verarbeiten. Gut gelungen sind auch die sonstigen didaktischen Hilfsmittel wie z.B. die Formulierung von Lernzielen (am Beginn) oder der Verweis auf weiterführende Literatur (am Ende eines jeden Kapitels). Insofern kann das Buch all denjenigen vorbehaltlos empfohlen werden, die sich in die Thematik der Unternehmenstransaktionen umfassend einarbeiten wollen – sei es als Praktiker in Unternehmen oder Beratungen, sei es als Studierende.

Prof. Dr. Markus Göldenboth

## Richard Branson

### Like a Virgin

#### Erfolgsgeheimnisse eines Multimilliardärs

Kulmbach: Books4Success  
2013, 288 Seiten

24,90 €



■ Wer es kann, der macht es. Wer es nicht kann, wird Berater. Ein Sprichwort, das auf Richard Branson nicht zutrifft. Denn der Virgin-Boss hat wie wenige andere gezeigt, wie man erfolgreich Unternehmen aus dem

Boden stampft und oben hält. Und mit „Like a Virgin“ legt er einen tollen „Ratgeber“ vor. Es ist ein Frage- und Antwort-

Buch, in dem Branson beschreibt, wie er seine Ideen in Erfolge verwandelt. Ein Buch für junge Führungskräfte und alte Hasen, ein Buch für Unternehmer und Freiberufler, ein Buch für Leute, die ihr eigenes Ding machen wollen.

Ausgangspunkt für das Buch sind die vielen, immer wiederkehrenden Fragen, die Richard Branson ständig gestellt werden. Per E-Mail, am Telefon oder wenn er irgendwo als der erkannt wird, der er ist: Ballonfahrer, Abenteurer, Weltumsegler, Weltraumtouristiker, Plattenhändler, Mobilfunkanbieter, Banker und, und, und. Erfrischend an seinem Buch: Er sitzt nicht auf dem hohen Ross, verkündet auch keine scheinbaren Erfolgsgesetze, sondern beschreibt, wie er in unterschiedlichen Situationen gehandelt hat. In lockerem Erzählton sagt er, warum Home-Office gut sein kann (in seinem Fall war es ein Hausboot in London), wann man eine Marke umbenennen soll, wie in seinen Unternehmen Entscheidungen gefällt werden, was gutes Marketing ausmacht und was es bedeutet, wenn ein Unternehmen „Spirit“ hat.

Eine Themenbreite, die gut für zehn Fachbücher ist - von „So schreibe ich einen Business-Plan“ über „A-Z der Personalarbeit“ bis zu „Die Grundregeln des Marketing“. „Like a Virgin“ macht diese Fachbücher nicht überflüssig. Denn Branson liefert weder Kennzahlen noch Theorien noch Schaubilder. Aber die Lektüre seines Buches hilft enorm dabei, all diese Fachgebiete in einem anderen Licht zu sehen. Nämlich in dem Licht „Wie mache ich meinen Job erfolgreich und damit mein Unternehmen“. Ebenso zentral wie verblüffend ist Richard Bransons Botschaft: „Es muss Spaß machen“. Holla. Bei Business-Gurus wie Fredmund Malik würde da erst mal das Wörtchen „Profit“ auftauchen. Natürlich auch für Richard Branson eine wichtige Kategorie. Allerdings eher Folge, denn Ziel.

Es ist fantastischer Input, den Richard Branson allen liefert, die Großes schaffen wollen. Und herrlich unkonventionell. Wo andere über Managementtheorien schreiben, bringt es Branson, der innerhalb weniger Jahrzehnte ein Unternehmen mit über 50.000 Mitarbeitern geschaffen hat, auf den Punkt. Macht kurzerhand den CEO zum „Chief Enabling Officer“. Und arbeitet daran, seine Mitarbeiter zu „Intrapreneuren“ zu machen - zu Unternehmern im Unternehmen. Fazit: Richard Bransons Buch „Like a Virgin“ ist unkonventioneller Input und guter Rat von einem, der Bescheid weiß. Anregend für alle, die

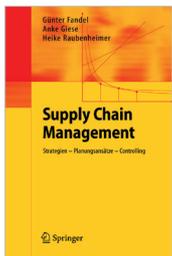
Arbeit und Erfolg jenseits des Mainstream suchen.

Wolfgang Hanfstein,  
management-buch.de

Der Untertitel der englischen Original: "Secrets They Won't Teach You at Business School" bringt es auf den Punkt.

Günter Fandel / Anke Giese /  
Heike Raubenheimer  
**Supply Chain Management**  
**Strategien – Planungsansätze –**  
**Controlling**

Berlin/Heidelberg: Springer  
2009, 325 Seiten 32,99 €



■ Das Buch von Fandel et al. wendet sich an Studierende auf Bachelor- und Masterniveau ebenso wie an interessierte Praktiker, die sich mit dem Thema Supply Chain Management vertraut machen wollen. Jedes Lehrbuch mit

einem so breiten Zielpublikum hat naturgemäß mit Problemen der inhaltlichen Abgrenzung und Schwerpunktsetzung zu kämpfen: Was interessiert die verschiedenen Zielgruppen und wie breit müssen die Inhalte aufgefächert werden? Dies zeigt sich auch hier: Das Buch greift als Grundlage auf eine Serie von Studienbriefen der Fernuniversität Hagen zurück, welche eine große Bandbreite an strategischen und operativen Einzelthemen abdecken. Dies erklärt wohl auch die für ein Lehrbuch zu SCM eher ungewöhnliche Gliederung und inhaltliche Schwerpunktsetzung. Die Inhalte lassen sich grob in drei Themengebiete einordnen: strukturell-strategische Überlegungen zum SCM, Planungsprobleme im SCM und Supply Chain Controlling.

Im Vergleich zu anderen Lehrbüchern zu SCM werden strukturell-strategische Themen relativ umfassend behandelt: Nach einer kurzen begrifflichen Einordnung des Supply Chain Managements werden zunächst die Ziele und Aufgaben sowie die wesentlichen Prozesselemente des SCM dargestellt. Im Anschluss wird ausführlich auf die verschiedenen Planungsebenen und Planungshorizonte im SCM eingegangen und in einem eigenen Kapitel verschiedene Sourcing-Strategien sowie unterschiedliche Kooperationsformen behandelt. Ein wei-

teres Kapitel ist dem Thema Outsourcing vorbehalten. Fasst man diese Abschnitte zusammen, so sind ca. 40% des Lehrbuchs konzeptionell-strategischen Themen gewidmet.

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich zunächst unter dem Stichwort „Advanced Planning Systems“ dem Einsatz von Informationssystemen in der Logistik- bzw. Supply Chain Planung, gehen danach auf verschiedene Verfahren der Prognose und Bedarfsplanung ein und stellen einzelne mathematische und heuristische Lösungsverfahren von Problemen der Touren- und Routenplanung dar. Diese Abschnitte weisen nur einen geringen Bezug zu SCM auf und könnten auch in Lehrbüchern der Logistik ihren Platz finden. Gerade der Einsteiger in das Thema SCM wird von der Behandlung des Travelling Salesman Problem (TSP) oder des Vehicle Routing Problem (VRP) an dieser Stelle eher überrascht sein.

Der dritte Teil des Buches (Kapitel 8 bis 10) behandelt die Grundlagen des Supply Chain Controlling, stellt mit Target Costing, der Prozesskostenrechnung und der Lebenszykluskostenrechnung die wesentlichen Instrumente des Supply Chain Cost Management vor und geht abschließend auf Kennzahlen in Supply Chains ein. Gerade in diesen letzten beiden Kapiteln hätte sich wohl so mancher Neuling im Thema SCM noch das eine oder andere Rechenbeispiel zur Veranschaulichung der Konzepte gewünscht.

Alle Kapitel des Buches sind relativ unabhängig voneinander lesbar und setzen nicht unbedingt die Bearbeitung früher Abschnitte voraus. Dies erleichtert zwar die Nutzung des Buches zur Beantwortung punktueller Fragestellungen, macht aber das selbständige Erarbeiten des Themengebiets für den uninformierten Anfänger nicht unbedingt einfacher und führt dazu, dass der rote Faden des Buches nicht unmittelbar ersichtlich ist. Die Auswahl und die Reihenfolge der Themen folgen keiner zwingenden argumentativen Logik. So ergibt sich für den Leser eher der Eindruck eines Sammelbandes bzw. eines Kompendiums denn eines von A bis Z „durchkomponierten“ umfassenden Lehrbuchs zum Thema Supply Chain Management. Nichtsdestotrotz bietet das Werk einen Überblick über eine Vielzahl von interessanten Konzepten und Instrumenten.

Jedes einzelne Kapitel schließt mit Übungsaufgaben, zu denen am Buchen-

de jeweils kurze Lösungshinweise gegeben werden. Leider enthält das Lehrbuch keine ausführlichen Praxisbeispiele oder Fallstudien zur Veranschaulichung der beschriebenen theoretischen Konzepte. Gerade dem Praktiker oder dem jungen Bachelorstudierenden könnten solche Ergänzungen das Themenfeld des SCM sicher näher bringen.

Prof. Dr. Andreas Taschner

Anke Giese  
**Differenziertes Performance**  
**Measurement in Supply Chains**

Wiesbaden: Gabler  
2012, 213 Seiten 49,95 €



■ Die Arbeit von Anke Giese wurde im Jahr 2011 an der FernUniversität Hagen als Dissertation angenommen. Dissertationen gelten gemeinhin nicht unbedingt als lesefreundlich und inhaltlich einem breiten Publikum zugänglich. Doch hier könnte es sich durchaus um eine Ausnahme handeln. Dies liegt zum einen an der Themenstellung selbst: Performance Measurement ist ein „Klassiker“ des Controllings und damit für Studierende ebenso wie für Praktiker relevant. Supply Chain Management hat in den letzten 20 Jahren in Theorie und Praxis ebenfalls einen stetigen Bedeutungsgewinn erfahren. Die Kombination zweier „heißer“ Themen in der Aufgabenstellung macht die Dissertation damit auf jeden Fall für eine größere Leserschaft interessant. Zum anderen gelingt es Anke Giese durchaus, den in einer Doktorarbeit erwarteten wissenschaftlichen Anspruch mit Lesefreundlichkeit und Praxisorientierung zu verbinden. Im Ergebnis entsteht ein Werk, das in manchen Abschnitten durchaus als „Einführung“ nutzbar ist und im späteren Teil den nötigen Tiefgang bei der wissenschaftlichen Behandlung eines Spezialproblems aufweist.

Das Einführungskapitel beschäftigt sich mit den Begriffen Supply Chain Management und Supply Chain Controlling. Den inzwischen vorhandenen „definitorischen Wildwuchs“ zum Thema SCM greift Giese nur ansatzweise auf und erarbeitet auf Basis einiger ausgewählter älterer Beiträge ihre eigene Arbeitsdefinition des SCM. Größere Einigkeit herrscht in der Literatur bei der Behand-

lung des Themas. Die Arbeit von Anke Giese wurde im Jahr 2011 an der FernUniversität Hagen als Dissertation angenommen. Dissertationen gelten gemeinhin nicht unbedingt als lesefreundlich und inhaltlich einem breiten Publikum zugänglich. Doch hier könnte es sich durchaus um eine Ausnahme handeln. Dies liegt zum einen an der Themenstellung selbst: Performance Measurement ist ein „Klassiker“ des Controllings und damit für Studierende ebenso wie für Praktiker relevant. Supply Chain Management hat in den letzten 20 Jahren in Theorie und Praxis ebenfalls einen stetigen Bedeutungsgewinn erfahren. Die Kombination zweier „heißer“ Themen in der Aufgabenstellung macht die Dissertation damit auf jeden Fall für eine größere Leserschaft interessant. Zum anderen gelingt es Anke Giese durchaus, den in einer Doktorarbeit erwarteten wissenschaftlichen Anspruch mit Lesefreundlichkeit und Praxisorientierung zu verbinden. Im Ergebnis entsteht ein Werk, das in manchen Abschnitten durchaus als „Einführung“ nutzbar ist und im späteren Teil den nötigen Tiefgang bei der wissenschaftlichen Behandlung eines Spezialproblems aufweist.

lung des Zieldreiecks des SCM, das sich um die Balance zwischen Zeit, Kosten und Qualität dreht und von Giese kurz und anschaulich dargestellt wird.

In einer Controlling-Dissertation (beinahe) unvermeidlich ist eine Einordnung des eigenen Themas in die seit Jahrzehnten andauernde (inzwischen aber etwas abgeflaute) Diskussion nach der adäquaten Controlling-Konzeption. Auch Giese geht auf diesen Aspekt ein, vermeidet aber ein eindeutiges Urteil. Ziele und Aufgaben sowie Instrumente des SCM werden am Ende des einführenden Kapitels kurz angerissen, aber nicht vertieft. An dieser Stelle ist jeder an Überblickswissen interessierte Leser mit klassischen Lehrbüchern zu SCM auf jeden Fall besser bedient.

Giese wendet sich stattdessen im Folgekapitel einer vertieften Behandlung des Performance Measurement zu. Nach einer notwendigen begrifflichen Klärung wird nun näher auf Ansätze des Performance Measurement eingegangen (Giese verwendet hier den Begriff „Instrumente“). In jeweils knappen, aber durchaus anschaulichen Abschnitten werden Ansätze wie die BSC, das Tableau de Bord, oder auch das Konzept der Selektiven Kennzahlen von Weber dargestellt (welcher als einziger der ausgewählten Ansätze bereits im Ursprung für den Einsatz in der Logistik bzw. dem SCM entwickelt worden ist). Für die Behandlung der eigenen Forschungsfrage wesentlich ist der Abschnitt über die Voraussetzungen und Bedingungen einer unternehmensübergreifenden Anwendung der vorgestellten Performance Measurement Konzepte. Diese Ausführungen greift Giese im Abschlusskapitel wieder auf, um Vorschläge für die Implementierung eines differenzierten SC Performance Measurement Systems zu erarbeiten.

Dank der stark gestiegenen Bedeutung des SCM kann Giese inzwischen auch auf eine ganze Reihe von empirischen Untersuchungen zu Potentialen, aktuellem Umsetzungsstand und Zielen des SCM in der Praxis zurückgreifen. Sie geht bei ihrer Auswertung der empirischen Ergebnisse vor allem wieder auf die Frage ein, inwieweit sich in der Praxis nach unterschiedlichen Supply Chain Typen differenzierte Ansätze identifizieren lassen. Giese interpretiert die Ergebnisse dahingehend, dass sich solche Unterschiede durchaus bereits heute finden und ein differenziertes Performance Measurement nicht nur notwendig, sondern auch bereits in Ansätzen in der

Praxis gelebt wird. Der Leser kann hier durchaus zu einem weniger eindeutigen Urteil gelangen, allerdings bleibt die von Giese damit als bestätigt angesehene Relevanz der Forschungsfrage unbestritten.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht natürlich die Frage, wie verschiedene Typen von Supply Chains unterschieden werden können und was dies jeweils für das Performance Measurement der Supply Chains bedeutet. Dazu stellt Giese zunächst verschiedene SC-Typologien vor. Sie geht dabei auf kooperationsorientierte, branchenorientierte, produktorientierte und produktionsorientierte Ansätze ein und arbeitet jeweils die verwendeten Typologisierungskriterien sowie die dadurch entstehenden SC-Typen mit ihren Haupteigenschaften heraus. Da die Schwierigkeiten und der Nutzen von SC-Typologisierungen auch für viele andere Fragestellungen relevant sind, kann dieser Abschnitt wieder als durchaus interessant für einen größeren Leserkreis aus Wissenschaft und Praxis gelten. Auf Grundlage dieser Analyse entwickelt Giese ihre eigene Typologie, welche sich als Mischung von kooperationsorientiertem und produktionsorientiertem Ansatz erweist. Folglich unterscheidet die Arbeit zwischen der schlanken, der agilen und der hybriden Supply Chain. Das Abschlusskapitel der Arbeit fragt nach dem für jeden Typ jeweils am besten geeigneten Konzept des Performance Measurement.

Dieser Frage nähert sich Giese in mehreren Schritten. Sie skizziert einen idealtypischen Prozess zur Einführung eines differenzierten Performance Measurement Systems und arbeitet die Prozessschritte anschließend ab. Die Ausführungen zur Ableitung einer SC-Strategie, der organisatorischen Verankerung des Performance Measurements und der Auswahl jeweils geeigneter Kennzahlen kämpfen mit dem Grundproblem jeder Typologie – nämlich der Notwendigkeit, einerseits Verallgemeinerungen zur Rechtfertigung von Typen treffen zu müssen und andererseits wiederum Abgrenzungen einführen zu müssen, um die Typen ausreichend differenziert darstellen zu können. Diese Ausführungen mögen deshalb nicht jeden Leser vollständig überzeugen können, sie leiten aber zur ersten zentralen Aussage der Arbeit: der Feststellung nämlich, dass agile Supply Chains vor allem auf Flexibilität, Qualität und Zeit zu achten haben, während schlanke Supply Chains sich auf Kosten, Qualität und Zeit konzentrie-

ren. Über den folgenden Vergleich dieser Forderungen mit den Eigenschaften einzelner Performance Measurement Konzepte kommt Giese zur zweiten zentralen Aussage: agile Supply Chains sollten sich des Konzepts der Selektiven Kennzahlen bedienen, während sich schlanke Supply Chains auf die Balanced Scorecard als Instrument des Performance Measurement stützen sollen. Die Arbeit begründet diese Wahl näher und führt deren Konsequenzen weiter aus.

Trotzdem wird auch hier wieder manchen Leser ein leichter Zweifel beschleichen, ob sich in der Praxis komplexe Supply Chains wirklich in wenige Typen pressen lassen bzw. wie unmittelbar einsetzbar die Ratschläge sind, wenn sich kein eindeutiger Typ identifizieren lässt. Giese ist sich dieser Schwierigkeit durchaus bewusst. Die Arbeit kann trotzdem (oder gerade deshalb) als gut zu lesende und interessante Lektüre gelten, die zum einen Basiswissen kurz und verständlich aufbereitet und zum anderen für den gewählten Fragenkomplex interessante Denkanstöße sowohl für den Wissenschaftler als auch für den Praktiker liefert.

*Prof. Dr. Andreas Taschner*

Ralf T. Kreuzer

### **Praxisorientiertes Marketing** Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele

Wiesbaden, Springer Gabler

4. Auflage 2012, 650 Seiten

34,95 €



■ Dem Autor Ralf T. Kreuzer ist mit dem Buch „Praxisorientiertes Marketing“ ein umfassendes Lehrbuch gelungen, das alle wesentlichen Aspekte des Marketing abdeckt.

Die vierte Auflage des Lehrbuchs wurde, wie bereits die vorherigen Auflagen, konsequent mit und für die Zielgruppe der Studierenden konzipiert.

In der aktuellen Auflage werden umfassende Überarbeitungen und Aktualisierungen vorgenommen. Neu wurden die Themen Online-Marketing, Marketingcontrolling und Marketingorganisation eingearbeitet. In diesen wird der bewährte Mix aus theoretischem Tiefgang und zahlreichen Beispielen fortgesetzt. Weiterhin werden jedem Kapitel Lernziele vorangestellt sowie am Ende der Kapitel Kontrollfragen zur Überprüfung des Wissens angeboten.

Das Lehrbuch ist in acht Kapitel gegliedert. In Kapitel eins werden neben begrifflichen Grundlagen des Marketing die Umweltfaktoren von Unternehmen sowie das soziologische und psychologische Kaufverhalten beschrieben. Das zweite Kapitel wird der Marketingplanung und den vielfältigen Aufgaben der Marketingforschung gewidmet. Im dritten Kapitel werden umfassend die Marketing-Ziele dargestellt. Dabei wird neben begrifflichen und theoretischen Erläuterungen die Marktwertschöpfungskette herangezogen, um an ihr die Ausgestaltung des Marketing-Zielsystems zu konkretisieren. Das Kapitel schließt mit der Einbettung der Marketingziele in die Balanced Scorecard. Im vierten Kapitel werden Marketingstrategien vorgestellt, untergliedert nach wettbewerbsorientierten und kundenorientierten Strategien.

Gegenstand von Kapitel fünf sind die Marketinginstrumente. Diese werden ausführlich und praxisnah erläutert. Neu aufgenommen wurde die Online-Kommunikation, was eine Bereicherung für das Lehrbuch darstellt. Der Autor kommt damit der zunehmenden Bedeutung des Online-Marketing nach und sorgt für die gebührende Aktualität des Buches. Außerdem wird die Personalpolitik als fünftes „P“ des Marketing aufgegriffen und im Sinne des Internal Branding ausgestaltet. In Kapitel sechs wird kurz und prägnant das Vorgehen der Marketingkonzeption erläutert, unter Berücksichtigung der Erstellung des strategischen und operativen Marketingplans.

Kapitel sieben und acht wurden neu in das Lehrbuch eingearbeitet. Mit den Erläuterungen zum strategischen und operativen Marketingcontrolling wird in Kapitel sieben dem Bestreben der Praxis, die Marketingaktivitäten einem immer umfassenderen Controlling zu unterziehen, Rechnung getragen. Das achte Kapitel bildet mit seinen Erläuterungen zu grundlegenden Formen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie den entsprechenden Spezifika mit Blick auf die Marketingorganisation einen runden Abschluss des Werkes.

Insgesamt ein gelungenes Lehrbuch, das durch seinen unterhaltsamen Stil und die zielführende Kombination aus theoretischer Fundierung und Einblicken in die Praxis besticht. Ein der Zielgruppe uneingeschränkt zu empfehlendes Werk.

Manfred Bruhn

## Jochem Piontek Bausteine des Logistikmanagements

Herne: NWB  
2013, 4. Auflage, 314 Seiten 34,50 €



■ Es gibt Themen, die in der Betriebswirtschaftslehre „Dauerbrenner“ sind. Die „Logistik“ gehört dazu. In den letzten Jahren wird dieses Fachgebiet zunehmend auch aus der Perspektive der praktischen Handhabbarkeit, des Managements, heraus betrachtet. Das Logistikmanagement umfassend zu schildern, ist auch das Anliegen von Prof. Dr. Jochem Piontek, der an der Hochschule Bremerhaven in den Studiengängen „Transportwesen/Logistik“ bzw. „Logistics Engineering and Management“ lehrt. Darüber hinaus ist der Verfasser im gesamten norddeutschen Bereich für sein Fachgebiet in der Lehre und außerdem noch beratend tätig.

Zielgruppen des Buches sind: Praktiker und Studenten, die sich mit der Logistik beschäftigen. Das Lehrbuch ist auf eine ganzheitliche Sichtweise der Logistik ausgerichtet und versucht Konzepte, Bausteine und Instrumente der Logistik darzulegen. Es verdeutlicht die Möglichkeiten, welche die moderne Logistik heutzutage bietet. Aktuelle Themen wie „Green Logistics“ wurden der neuen 4. Auflage hinzugefügt. Das Supply Chain Management, Sourcing-Strategien, Komplexitätsmanagement, E-Logistics und das Logistikcontrolling werden ebenfalls erörtert.

Der Verfasser geht bei der Stoffvermittlung sehr strukturiert vor. Jedes Kapitel enthält zu Beginn die Erörterung der Bedeutung des jeweiligen Themengebietetes. Dann erfolgt die Darstellung der Inhalte. Die Schilderungen werden mit Beispielen und Abbildungen untermauert. Diese lockern das Buch anschaulich auf. Bemerkenswert und zeitgemäß ist die Online-Version des Werkes. Mit dessen Erwerb wird nach Angabe des Verlages auch eine digitale Fassung in der Datenbank des Verlages verfügbar gemacht. Der Freischaltcode ist im Buch enthalten.

Der Kern des Werkes orientiert sich an den modernen Weiterentwicklungen

der Logistik. Vom „State of the art“ der Logistik, dem Supply Chain Management, den Flusskonzepten hin zum Logistikcontrolling werden die wichtigsten Konzepte und Tools für die Logistik vorgestellt. So wird ein strukturierter Einblick in die wichtigsten logistischen Themenfelder gegeben. Die Ausführungen erfassen das Wesentliche und sparen moderne Logistikthemen nicht aus.

Das Buch ist in zehn Kapiteln aufgebaut und beschreibt die Logistik gesamthaft. Kapitel 1 enthält eine Einschätzung des Logistik „state of the art“. Das Supply Chain Management wird in Kapitel 2 beschrieben. Kapitel 3 erläutert das Management von Sourcing-Strategien. Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit Bevorratungskonzepten. Im Kapitel 5 wird das Komplexitätsmanagement erläutert. Welche Möglichkeiten die Flusskonzepte bieten, ist Kapitel 6 zu entnehmen. Die elektronische Welt der modernen E-Logistics wird in Kapitel 7 dargelegt. Das Outsourcing logistischer Prozesse ist Gegenstand des Kapitels 8. Wie ein nachhaltiges Green Logistics Konzept aussehen kann, erfährt der Leser im 9. Kapitel. Das Logistikcontrolling schließlich rundet das Buch im 10. Kapitel ab. Ein Literaturverzeichnis rundet das vorliegende Lehrbuch ab.

Als gesamthaftes Fazit liegt für den logistikinteressierten Studierenden und Praktiker ein ausgesprochen gelungenes Werk mit einer umfassenden Darstellung des Stoffes insbesondere unter Berücksichtigung der neueren Logistikthemen vor. Darüber hinaus bietet das Buch Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Logistikabteilung hinsichtlich der innovativen Themen zu entwickeln und fortschrittlich zu positionieren.

Dipl.-Ök. Holger Kadgiehn  
Prof. Dr. Torsten Czenskowsky

## Der Betriebswirt

Management in Wissenschaft und Praxis



facebook.com/  
der.betriebswirt



twitter.com/  
DerBetriebswirt