

CBS

INTERNATIONAL  
BUSINESS SCHOOL

# FORSCHUNGS- BERICHT

2022



[cbs.de](https://www.cbs.de)

# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DER FAKULTÄTSMITGLIEDER</b>	<b>5</b>
<b>BUSINESS PSYCHOLOGY &amp; APPLIED PSYCHOLOGY</b>	<b>7</b>
<b>FINANCE, ACCOUNTING &amp; ECONOMICS</b>	<b>11</b>
<b>MARKETING, SALES &amp; RETAIL</b>	<b>19</b>
<b>STRATEGIC MANAGEMENT, CONSULTING &amp; ENTREPRENEURSHIP</b>	<b>25</b>
<b>SUSTAINABILITY, LEADERSHIP &amp; SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</b>	<b>30</b>
<b>TECHNOLOGY</b>	<b>38</b>
<b>EDUCATION &amp; METHODS</b>	<b>46</b>
<b>DIVERSITY &amp; INCLUSION</b>	<b>50</b>
<b>PUBLIKATIONEN</b>	<b>51</b>
<b>SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY</b>	<b>61</b>

Unsere globale Welt und die internationale Wirtschaft sind ständig im Wandel, geprägt von neuen Herausforderungen, Innovationen und auch interessanten Potenzialen. Im zurückliegenden Jahr 2022 sind in dieser Hinsicht die weiterhin anhaltende COVID-19-Pandemie, das wachsende Bewusstsein für Umweltfragen und soziale Verantwortung in der Gesellschaft, Veränderungen in der Arbeitswelt wie vermehrte Remote Work oder technologische Fortschritte wie Generative Künstliche Intelligenz und grüner Wasserstoff zu nennen. Es war auch wieder möglich, Forschungspartnerschaften zu vertiefen und in einen persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen von anderen Universitäten und Hochschulen zu gehen. Unserem Motto „Creating tomorrow“ folgend, streben wir als CBS International Business School nicht nur an, mit den aktuellen Trends und Entwicklungen in der Lehre Schritt zu halten, sondern auch aktiv zur positiven Gestaltung der Zukunft beizutragen.

Der vorliegende Forschungsbericht spiegelt die Vielfalt und Breite der Forschungsaktivitäten wider, die an der CBS International Business School im zurückliegenden Jahr stattgefunden haben. Diese erstrecken sich zum einen über unsere insgesamt sechs Fachbereiche „Business Psychology & Applied Psychology“, „Finance, Accounting & Economics“, „Marketing, Sales & Retail“, „Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship“, „Sustainability, Leadership & Supply Chain Management“ sowie „Technology“. Zum anderen wurden darüber hinaus auch Projekte und Vorhaben in den querschnittlichen Bereichen „Education & Methods“ sowie „Diversity & Inclusion“ umgesetzt. Auf einzelne interessante Projektbeispiele möchte ich hier kurz verweisen.

Im Bereich „Technology“ wurden mehrere Projekte durchgeführt, die das Thema der Verbesserung der Luftqualität in Innenräumen adressieren (CLEPIA, INDAIRPOLLNET, DACBE, DACME IAP, EPIAQ). Zum Beispiel widmete sich das Projekt „Indoor Air Pollution Network“ dem Ziel, einen Plan für eine optimale Kampagne zur chemischen Charakterisierung der Innenraumluft zu erstellen. Das Ziel des Projekts „Certification of Low-Emission Products for Indoor Applications“ bestand darin, Verbesserungspotenziale für standardisierte Emissionsprüfverfahren durch die komplementäre Messung der chemischen Reaktivität zu untersuchen.

Im Bereich „Finance, Accounting & Economics“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) die Green Controlling-Studie 2022 umgesetzt. Ziel dieser Studie war es, den aktuellen Stand des Green Controllings in Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zu untersuchen und mit den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Green Controlling-Studien des ICV aus den Jahren 2011 und 2016 zu vergleichen. Die Studie betrachtete neben der strategischen Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung sowie der Integration ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in die Prozesse und Instrumente des Controllings auch aktuelle Themenschwerpunkte wie Datenmanagement im nicht-finanziellen Bereich und Lageberichterstattung.

Im Bereich „Sustainability, Leadership & Supply Chain Management“ widmete sich ein Projekt dem Aspekt „Teilzeitführung“. Dabei wurde eine zweite, deutlich überarbeitete und erweiterte Auflage des Buches „Teilzeitführung“ mit ca. 25 Artikeln bei Springer Nature herausgegeben. Weiterhin erfolgte eine laufende Überarbeitung und Aktualisierung der Homepage ([www.teilzeitfuehrung.info](http://www.teilzeitfuehrung.info)), die Durchführung einer Reihe von Gastvorträgen sowie die Durchführung von Trainings und Workshops (u. a. Boehringer Ingelheim, Kompetenzzentrum Bonn Rhein-Sieg, IHK, Stadt Köln, Kölner Bündnisunternehmen „Mit Frauen in Führung“, LVR, CommonPurpose, Hochschule Mannheim).

Des Weiteren wurde im vergangenen Jahr erfolgreich ein mehrjähriges Verbundprojekt „Intelligente Verpackungslösungen (Intelli-Pack)“ mit den Kooperationspartnern Universität Bonn, Universität Bayreuth und Fachhochschule Münster sowie weiteren beteiligten Industriepartnern abgeschlossen. Es verfolgte das Ziel, intelligente Verpackungslösungen zur Steigerung der Ressourceneffizienz in Supply-Chains kühlpflichtiger Lebensmittel zu entwickeln. Es gelang darüber hinaus, mit „Pack An“ ein weiteres Verbundprojekt in diesem Themenfeld erfolgreich einzuwerben. Dort soll in den nächsten Jahren eine innovative Bewertungs- und Informationsplattform zur Steigerung der Nachhaltigkeit von Verpackungslösungen entlang der Wertschöpfungsketten entwickelt werden.

Besonders freut es uns als Hochschule, dass es im zurückliegenden Jahr auch wieder möglich war, sich im Rahmen der Erasmus+ Projekte länderübergreifend zu treffen und persönlich auszutauschen. So konnte mit dem Projekt „Transdisciplinary Course on Sustainable Finance“ ein neues Vorhaben initiiert werden. Dort geht es um die Erstellung eines Kurses, der Studierenden verschiedener Fachrichtungen Wissen und Kompetenzen im Themenfeld Sustainable Finance vermittelt, die erforderlich sind, um Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt unternehmerischer und privater Entscheidungen zu stellen. Ein weiteres Erasmus+ Projekt „Effectiveness of Responsibility Teaching (EFFORT)“, das gemeinsam mit fünf weiteren europäischen Forschungs- und Bildungseinrichtungen aus Deutschland, Ungarn, Finnland, Italien und Spanien umgesetzt wurde, konnte Ende 2022 erfolgreich abgeschlossen werden.

Zu guter Letzt wurden im Rahmen des Projektes „Young People's Perceptions of Transitioning from School to Higher Education: A Cross-National Perspective“ im Bereich „Education & Methods“ Interviews mit 23 jungen Menschen aus Deutschland, Argentinien und Chile durchgeführt, um ein besseres Verständnis der individuellen Wahrnehmung von Hindernissen und Erleichterungen beim Übergang von der Sekundarschule zur Hochschule im Kontext ihrer persönlichen/familiären Situation, ihrer sozialen Strukturen und ihres kulturellen Umfelds zu gewinnen.

An dieser Stelle bedanken wir uns als Präsidium der CBS International Business School herzlich bei allen Kolleginnen und Kollegen für ihren Einsatz in Forschung und Lehre! Weiterhin möchten wir uns bei allen Kooperationspartnern für die kontinuierliche Unterstützung bedanken.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, danken wir für Ihr Interesse an den Forschungsaktivitäten unserer Hochschule und hoffen, interessante Anregungen für weitergehende Forschung und zukünftige Kooperationen zu geben. Bei Interesse an einer Zusammenarbeit kontaktieren Sie uns gerne.



**Prof. Dr. Mike Schulze**

Vizepräsident für Forschung und Praxistransfer  
CBS International Business School

# LISTE DER FAKULTÄTSMITGLIEDER

Name	Vorname	Titel	Fachbereich
Anders	Ulrich	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Anero Ordonez	Roberto	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Austermann	Oliver	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Aygün	Tanju	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Baus	Lukas		Technology
Bloos	Uwe	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Breitbarth	Tim	Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Corsten	Thomas	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Daniel	Binu	Dr.	Finance, Accounting & Economics
de Teffé	Carola Angelica	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dechêne	Christian	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dederichs	Jörg	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Deges	Frank	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Duncker	Christian	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Ervits	Irina	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Feld	Klaus-Peter	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Finger	Nils Thomas	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Frings	René	Prof. Dr.	Technology
Fröhlich	Elisabeth	Prof. Dr. habil.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Fuchs	Olivier	Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Gartzen-Wiegand	Ute	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Goormann	Hans-Werner	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Grandpierre	Axel	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Hankes	Judith	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Häring	Karin	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Heinemann	Rüdiger	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Heinrichson	Winfried		Finance, Accounting & Economics
Herrmann	Brigitta	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Heß	Luisa	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Heßling	Kathrin		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Hiller	Alexander	Dr.	Technology
Horstmann	Rembert	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Huth	Christian	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Ibald	Rolf	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Janetzko	Dietmar	Prof. Dr.	Technology
Karlshaus	Anja	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Kleiner	Ralph	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail

Knigge	Katja	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Kulas	Sascha	Dr.	Technology
López	Irene	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Loza Adauí	Cristian	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Maintz	Julia	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Martens	Hanno		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
McKenzie	Tom	Dr.	Finance, Accounting & Economics
Monti	Alessandro	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Najmaei	Mehran	Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Nehr	Sascha	Prof. Dr.	Technology
Ødegaard	Ingvill Constanze	Prof. Dr. habil.	Business Psychology & Applied Psychology
Rachmann	Alexander	Prof. Dr.	Technology
Raueiser	Markus	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Remer	Laxmi	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Rojon	Céline	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Sahakiants	Ihar	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Schallehn	Mike	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Schnetzer	Uwe	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Schnieders	Barbara	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Schornick	Astrid	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Schuckel	Marcus	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Schulze	Mike	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Schwarz	Stefan	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Schwertel	Michael	Prof.	Marketing, Sales & Retail
Söndgerath	Monika	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Stock	Steffen	Prof. Dr.	Technology
Sy	Su-Jen		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Täube	Florian	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
van Baal	Sebastian	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Wallraff	Bernd	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Wang	Léa	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Weber	Torsten	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Wee	Desmond	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Westenbaum	Alexander	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Willers	Christoph	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Wollenweber	Dirk	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Writes	Geoffrey	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Zmuda	Malgorzata	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship

## EuroWARCHILD

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. habil. Ingvill Constanze Ødegaard**

Im Kontext von Peace and Institutions wurde die Initiative EuroWARCHILD ins Leben gerufen, die von 2021 bis 2026 in Kooperation mit der Universität Oslo und dem Peace Research Institute Oslo (PRIO) durchgeführt wird. Dieses Projekt wird durch das Forschungs- und Innovationsprogramm Horizont 2020 der Europäischen Union (ERC Consolidator Grant 2020) finanziert. Ziel von EuroWARCHILD ist es, methodische Innovationen zu entwickeln. Dazu werden Theorieentwicklung, lebensgeschichtliche Interviews und Textanalysen kombiniert, um zu untersuchen, wie ein im Krieg geborenes Kind zu einem Sicherheitsproblem werden könnte und was diese Lebensumstände für ein Kind bedeuten können. Dieses Projekt ist das erste, welches verschiedene Gruppen von Kriegskindern im europäischen Kontext umfassend untersucht. Diese Untersuchungen finden übergreifend über verschiedene Konflikte, Sicherheitslagen und Generationen hinweg statt. EuroWARCHILD ist daher in der Lage, die Politikentwicklung zu beeinflussen und die Aufmerksamkeit auf im Krieg geborene Kinder in vielen europäischen Ländern zu erhöhen. Das Projekt zielt darauf ab, die Erfahrungen und Bedürfnisse von drei Generationen von Kindern zu untersuchen, die im Krieg in Europa geboren wurden: Kinder, die von feindlichen Soldaten während des Zweiten Weltkriegs gezeugt wurden, Kinder, die durch konfliktbedingte sexuelle Gewalt während des Bosnienkriegs gezeugt wurden, und Kinder, die von europäischen ausländischen Kämpfern für ISIS/Daesh geboren wurden.

Eine dabei zu beantwortende Frage ist: Wie können wir sicherstellen, dass Kinder, die im Krieg geboren wurden, nicht für die Sünden ihrer Eltern bezahlen müssen? Politische Debatten über den Umgang mit der Notlage von Kindern, die von ausländischen Kämpfern für ISIS/Daesh geboren wurden, machen diese Frage heute in Europa zu einem akuten Problem. Die europäischen Debatten polarisieren. Einige argumentieren, dass die Sozialisierung dieser Kinder sie in die nächste Generation von Terroristen verwandeln wird, während andere argumentieren, dass sie als unschuldig gelten müssen und das Recht auf Staatsbürgerschaft in europäischen Ländern und staatlichen Schutz haben. Die Frage, wie die Bedürfnisse und Rechte dieser Kinder verstanden werden, wie mit ihnen umgegangen werden kann und man ihrer Bürde und Geschichte gerecht werden kann. Dies wirft die grundsätzliche Frage auf, wie solche Kinder in unserer Gesellschaft verstanden werden - als unschuldige Individuen oder als Sicherheitsbedrohung?



Panelists und EuroWARCHILD Projektteilnehmer beim Kick-off am 1. Juni 2022 in Oslo

Außerdem ist es wichtig zu berücksichtigen, dass frühere historische Fehler nicht wiederholt werden. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden Kinder, die von feindlichen Soldaten gezeugt worden waren, beschämt, schikaniert und isoliert. Es ist bekannt, dass einige der Kinder, die während des Bosnienkriegs 1992-1995 durch konfliktbedingte sexuelle Gewalt gezeugt wurden, abgelehnt und adoptiert wurden, während andere unter schwierigen Umständen bei ihren Müttern blieben. Diese Kriegskinder wurden lange Zeit zum Schweigen gebracht, aber mit der Zeit haben sie sich zu lautstarken Gruppen zusammengeschlossen, die für ihr Recht kämpfen, gesehen, gehört und anerkannt zu werden. Ihre Kernbotschaft lautet, dass sie nicht für die Sünden ihrer Eltern verantwortlich sind, dass sie nicht der Feind sind.

## Improving the reporting of scholarly business research

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Céline Rojon**

Das Ziel des Projektes war es, herauszufinden, wie Management- und Organisationsforschung im Allgemeinen und Systematische Literature Reviews im Besonderen für die wichtigsten Interessensgruppen – andere Wissenschaftler, Praktiker aus der Industrie und politische Entscheidungsträger – besser zugänglich gemacht werden können, um auf diese Weise einen höheren Impact in der Gesellschaft zu erzielen. Es wurde untersucht, ob Format und Inhalt von Abstracts Systematischer Literature Reviews die Verbreitung und Anwendung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse beeinflussen können, um die Kluft zwischen Evidenz und Praxis im evidenzbasierten Management zu verringern.

**Do you have 4 minutes? Take Our Survey!**

**How can research in management and organizational studies be more accessible to key stakeholders?**

**Can the format and content of systematic review abstracts affect the dissemination and application of scholarly business research findings?**

#### Research Team

- **Dr Adun Okupe** – *Lecturer in Strategic Management, Lagos Business School*
- **Prof Céline Rojon** – *Professor of Business Psychology, CBS International Business School*
- **Dr Robert Badgett (MD)** – *Professor of Internal Medicine, University of Kansas School of Medicine - Wichita*

Scan the QR Code or visit  
<https://bit.ly/abstract-survey>



## Transformation Organisation & Unternehmenskultur

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Irene López**

Die Vodafone GmbH musste sich, im Zuge von starkem Marktpreisverfall und Investitionen, immer wettbewerbsfähiger aufstellen und damit produktiver & kosteneffizienter. Daraus ergaben sich folgende Herausforderungen, sowohl für Vodafone als Ganzes, als auch für den Carrier Business Channel, der sich speziell nur auf Vermarktung/Verkauf von Festnetz Connectivity fokussiert:

- Motivation interdisziplinärer Bereiche im Projektmanagement durch „on top“-Themen
- Verlässlichkeit und Verbindlichkeit bei festgefahrenen Situationen oder komplexen Sachverhalten
- Erhöhung der Beteiligung/Interesse an Entwicklung/Erfolg von wichtigen Themen & des eigenen Bereichs (im Konzern anders als SME)
- Fokus & Vertiefung von Fachkompetenz und Leistung in Zeiten von Social Media & Digitalisierung
- Invest in Vorbereitung von Terminen, Verhandlungen (intern/extern) und Stakeholder Management

Projektziel/Fragestellungen: Welche Eigenschaften fördern die Vielfalt eines Teams?

Hilfsperspektiven: Wie können sich die unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten in einem deutsch geprägten Arbeitsumfeld ergänzen oder sogar für bessere Ergebnisse sorgen? Wie können konstruktive Gemeinsamkeiten gefunden werden?

Welche Erwartungshaltungen sind wichtig und welche Hürden finden sich in der Kommunikation/Kultur (indisch, süd-europäisch etc.)? Welchen Stellenwert haben Vertrauen vs. Kontrolle?

## Transdisciplinary course on sustainable finance

Projektteilnehmer/-in: **Prof. Dr. Cristian Loza Aduai, Prof. Dr. Laxmi Remer, Dr. Tim Breitbarth**

Das von Erasmus+ finanzierte „Trust Finance“-Projekt ist ein transnationales und transdisziplinäres Projekt, das vier Universitäten aus vier verschiedenen EU-Ländern zusammenbringt: IPAG Business School, Technical University Dublin, Lappeenranta-Lahti University of Technology (LUT) und CBS International Business School. Die Zusammenarbeit wurde im Jahr 2021 begonnen und läuft noch bis ins Jahr 2024.

### Das Projekt verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Die Konzeption, Entwicklung, Erprobung und Weitergabe eines Kurses über nachhaltige Finanzen, um künftige Finanzfachleute und Ingenieure auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten.
- Die Konzeption, Entwicklung und Verbesserung der pädagogischen Unterstützung, einschließlich einer ESG-Datenbank für Lehr- und Ausbildungszwecke in der Hochschulbildung sowie für Fachleute.
- Eine Förderung innovativer Pädagogik in der Hochschulbildung durch verschiedene Lehrmethoden: transdisziplinäres Peer-Teaching, virtuelle Mobilität und Flipped Classroom.
- Weiterentwicklung der beruflichen Fähigkeiten der Studierenden und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit durch praktische Fallstudien, die von Vertretern der Finanzbranche betreut werden.

Das Projekt wurde in drei aufeinander aufbauende Bausteine unterteilt, die zu erarbeiten sind:

- Einführung in Nachhaltigkeit und Finanzen: Studierende aus den Bereichen Ingenieurwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre teilen ihr Wissen durch virtuelles Peer-Teaching. Je nach Profil lernen die Studierenden etwas über nachhaltige Entwicklung und Fragen des Klimawandels und eignen sich die Grundlagen des Finanzmanagements und der quantitativen Analyse an. Sie nehmen an einer 21-tägigen Challenge teil, um Nachhaltigkeitsthemen zu verstehen und ihre täglichen Lebensgewohnheiten zu ändern.
- Vertiefung des Themas "Sustainable Finance": Die Studierenden bereiten sich aktiv auf virtuelle Vorlesungen zum Thema Sustainable Finance vor, die von den Professoren der Partnerhochschulen in einem Flipped-Classroom-Format gehalten werden. Die Studierenden befassen sich mit verschiedenen Themen, die für das Verständnis nachhaltiger Finanzen entscheidend sind: Auswirkungen auf Banken und Versicherungen, grüne EU-Taxonomie, ESG-Berichterstattung, Markt- und Rechtstrends, Impact Investing usw.
- ESG-Challenge: Eine praktische Anwendung, bei der die Studierenden in Teams Fallstudien unter Verwendung einer für das Projekt entwickelten ESG-Datenbank lösen müssen. Diese praktische Anwendung wird es den Studenten ermöglichen, sich mit beruflichen Fragen auseinanderzusetzen. Im Rahmen eines ESG Challenge Finales kommen die besten Studententeams jeder Partnerhochschule zusammen, um die Ergebnisse ihrer Fallstudien vor einem Expertengremium zu präsentieren.

Abschließend sind neun Multiplikator-Veranstaltungen geplant, um die Projektergebnisse mit anderen Hochschulen, Unternehmen und Institutionen im Bereich Sustainable Finance und darüber hinaus zu teilen.



**TRUST**  
Finance

**CBS**  
INTERNATIONAL  
BUSINESS SCHOOL

**lpag**  
Business School

**LUT**  
University

**T**  
DUBLIN  
TECHNOLOGICAL  
UNIVERSITY DUBLIN

## Der Markt für Spenden wohlhabender Spender im Vereinten Königreich

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Tom McKenzie

Durch die Förderung der Beacon Collaborative in Höhe von 11.700 GBP im Jahr 2022 und in Zusammenarbeit mit der Professorin Cathy Pharoah, Co-Director des Centre for Charitable Giving and Philanthropy der Bayes Business School der Universität von London, wurde im Zeitraum von August bis Dezember ein Projekt durchgeführt, das den Markt für Spenden wohlhabender Spender im Vereinten Königreich betrachtet hat. Dazu wurden verfügbare Datenquellen zu finanziellen Spenden und dem Vermögen wohlhabender Spender im Vereinten Königreich ausgewertet. Daraus folgte eine Formulierung einer angemessenen Definition derartiger Spenden zu Forschungszwecken. Weiterhin wurde ein umfassendes Modell zur Bemessung des Markts für Spenden im Vereinten Königreich entwickelt.

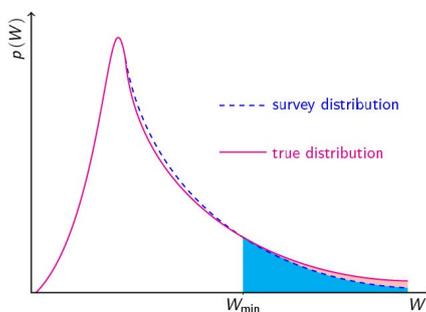
### What is net “worth”? Worth $\stackrel{?}{=} \text{Wealth}$

Household disposable net **wealth** is “a conventional measure of all assets that have a current market value[,] less liabilities” (Vermeulen, 2018):

- Assets include
  - owner-occupied housing and other real estate, vehicles, valuables, bank accounts, mutual funds, bonds, shares, private lending, self-employment businesses, voluntary pension plans, life insurance (note varying levels of **liquidity** / “investability”);
- Liabilities include
  - both mortgage and non-mortgage debt.
- **Not** included in household disposable net wealth are future claims on pensions, human capital or the net present value of future earnings.

Yet research suggests that future prospects and financial security are important in facilitating donations (e.g. Havens et al., 2006).

In surveys, non-response often increases with wealth.



## Green Controlling-Studie 2022

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Mike Schulze**

Im Jahr 2022 wurde erneut die Green Controlling-Studie durch den Fachkreis Green Controlling for Responsible Business und der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV) durchgeführt. Prof. Dr. Mike Schulze (CBS International Business School) bildete gemeinsam mit Andrea Kämmler-Burra (Horváth & Partner GmbH), Dr. Marco Möhrer (Robert Bosch GmbH), Prof. Dr. Peter Rötzel (Technische Hochschule Aschaffenburg) und Nils Gimpl (Frankfurt School of Finance & Management gGmbH) das Schriftleitungsteam der Studie. Die Umsetzung der Studie wurde durch die Horváth & Partner GmbH und die EBS Universität für Wirtschaft und Recht gGmbH finanziell gefördert.

Ziel dieser Studie war es, den aktuellen Stand des Green Controllings in Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zu untersuchen und mit den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Green Controlling-Studien des ICV aus den Jahren 2011 und 2016 zu vergleichen. Darüber hinaus sollten die Relevanz von einzelnen aktuellen Trends sowie die künftigen wesentlichen Herausforderungen untersucht werden. Hierbei fokussierte die Studie die Ausgestaltung eines Green Controllings, die Integration des Controllings ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in die betriebswirtschaftlichen Kernprozesse sowie aktuelle Themenschwerpunkte wie Datenmanagement, Lageberichterstattung und strategische Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung.

Die Ergebnisse der Studie werden sowohl als Studienbericht in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht. Zusätzlich werden in 2023 insgesamt sechs praxisorientierte Artikel in unterschiedlichen deutschsprachigen Fachzeitschriften erscheinen (Controller Magazin, REthinking Finance, CFO aktuell, Controlling & Management Review, Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Ökologisches Wirtschaften), die jeweils unterschiedliche Detailspekte der Studie aufgreifen.



Mit Unterstützung von Horváth & Partners



Autoren: Andrea Kämmler-Burra, Dr. Marco Möhrer, Prof. Dr. Peter Rötzel, Prof. Dr. Mike Schulze, Nils Gimpl

© Internationaler Controller Verein e.V.  
Fachkreis Green Controlling for Responsible Business  
Wörthsee, Dezember 2022

## Corporate sustainability performance management in the context of the UN SDGs and the role of management accounting

Projektteilnehmer/-in: **Prof. Dr. Mike Schulze, Prof. Dr. Laxmi Remer**

Das Projekt, das vom Chartered Institute of Management Accountants' General Charitable Trust Fund in Höhe von 33.860,- € finanziell gefördert, und gemeinsam mit Prof. Dr. Wolfgang Wiesmann (Hochschule Bochum) umgesetzt wurde, verfolgte die nachfolgenden Forschungsziele:

- Verstehen, wie Unternehmen effektiv ESG- und SDG-bezogene Ziele setzen, die Nachhaltigkeitsleistung managen, Fortschritte messen und intern sowie gegenüber externen Stakeholdern über Erfolge berichten,
- Identifikation von Best Practices und Lessons Learned aus den Fallstudienunternehmen, die für andere Unternehmen hilfreich sind und als Anleitung für die Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen und die Erreichung der SDG-bezogenen Ziele dienen können,
- Leisten eines Beitrages zur Weiterentwicklung des Rollenverständnisses und der Praktiken des Controllings als Unternehmensfunktion.

Basierend auf einer Multiple-Case-Study analysierte die Studie die Praktiken des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements und die Rolle des Controllings bei fünf multinationalen deutschen Unternehmen, nämlich BASF SE, Deutsche Post AG, Merck KGaA, Evonik Industries AG and Vaude GmbH & Co. KG.

Die Studie zeigt, dass Controller/-innen insgesamt eine entscheidende Rolle bei der Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung und der SDGs in den Unternehmen spielen. In allen Fallstudienunternehmen ist die Controllingfunktion in erheblichem Umfang in die verschiedenen wichtigen Bereiche des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements integriert worden. Dennoch variiert der Grad der Einbindung der Controlling-Funktion in den verschiedenen Unternehmen.

Auf Basis der gesammelten Informationen aus den Fallstudienunternehmen wurde ein generisches Reifegradmodell des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements und der Einbindung des Controllings mit den vier Ebenen (1) externe Berichterstattung, (2) strategisches Denken, (3) unternehmensweite Integration und (4) Business Partnering entwickelt, um einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Rollenmodells sowie der Praxis des Controllings zu leisten.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes wurden bereits in Form von Vorträgen auf praxisorientierten Konferenzen vorgestellt und werden zusätzlich in Form einer Research Executive Summary auf der Webseite des Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) veröffentlicht werden (<https://www.aicpa-cima.com/home>).



Ende 2022 konnte dann noch erfolgreich die Förderung für ein Anschlussprojekt in Höhe von rund 5.200,- € eingeworben werden. Der Chartered Institute of Management Accountants' General Charitable Trust Fund wird die Erhebung einer unternehmensbezogenen Fallstudie in Bezug auf die Berücksichtigung der Sustainable Developments Goals (SDG) in der Unternehmenssteuerung bei der Flughafen München GmbH fördern.

## Die Bedeutung von Amazon Web Services für die deutsche Wirtschaft

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Sebastian van Baal**

Gemeinsam mit den Co-Autoren Lennart Bolwin, Johannes Ewald, Hanno Kempermann, Hilmar Klink und Benita Zink veröffentlichte Prof. Dr. Sebastian van Baal eine Studie zum Thema der Bedeutung von Amazon Web Services für die deutsche Wirtschaft.

Auftraggeber war Amazon Web Services (AWS) und die Studie wurde gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH durchgeführt.

Cloud-Technologien sind in aller Munde. Die enormen Skalierungspotenziale, die Innovationsimpulse und die Kosteneinsparungen bescheren dem Cloud-Markt seit Jahren hohe zweistellige Wachstumsraten. In einer Befragung von 1.504 Unternehmen wurden die Effekte von Cloud-Technologien für die deutsche Wirtschaft im Allgemeinen und der Einfluss von AWS im Besonderen untersucht. Dabei wurde ein Augenmerk auf die Innovationstätigkeiten sowie betriebswirtschaftliche Resilienz gelegt und auch eine Sicherung des Geschäftsmodells betrachtet. Festgestellt werden konnte auch, dass Amazon Web Services sich erheblich auf die generierte Wertschöpfung auswirkt.

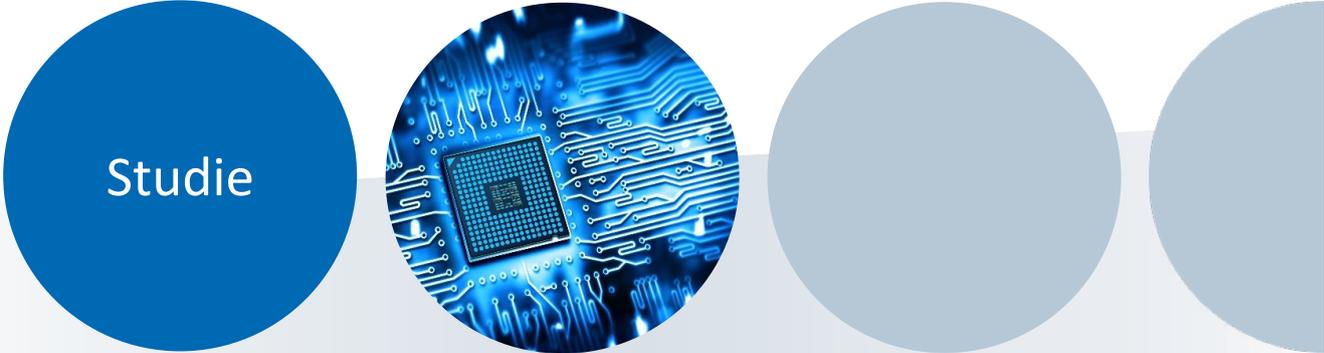
Der vollständige Studienbericht kann hier heruntergeladen werden:

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2022/Bericht-AWS-Impact-2022.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2022/Bericht-AWS-Impact-2022.pdf)

# AWS Impact Studie Deutschland

Die Bedeutung von AWS für die deutsche Wirtschaft

07.07.2022



Studie

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH · Konrad-Adenauer-Ufer 21 · 50668 Köln  
Postanschrift: Postfach 10 19 42 · 50459 Köln · Eingetragen im Handelsregister Köln HRB 30889  
Geschäftsführer: Dr. Karl Lichtblau, Hanno Kempermann · Sitz der Gesellschaft ist Köln

**DATA. INSIGHTS. FUTURE.**

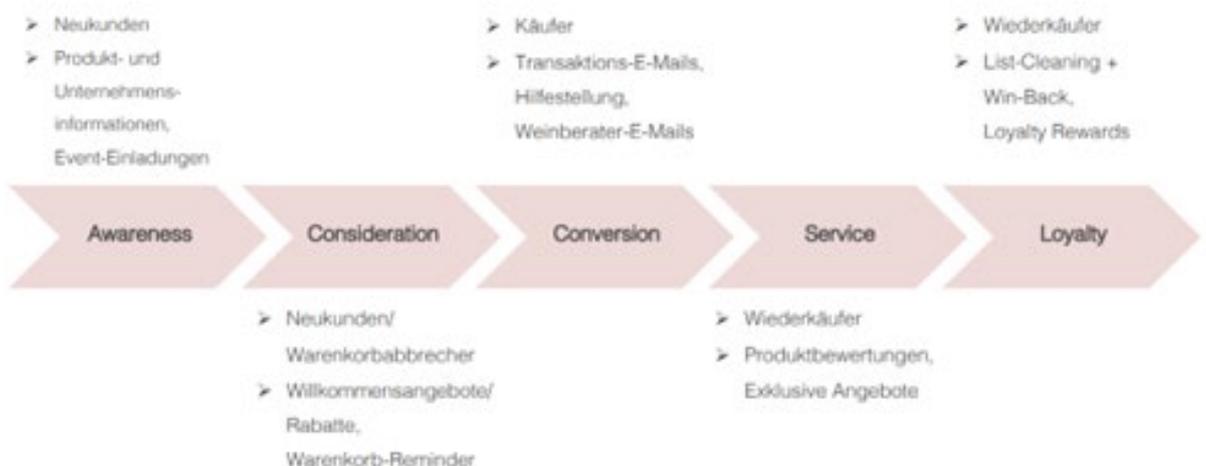
## E-Mail Automation und Newsletter

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Irene López**

In Kooperation mit dem Unternehmen III Freunde GmbH wurde eine Studie zu E-Mail Automation und Newslettern durchgeführt. Allem voran stand die Frage, ob Newsletter ein totes Medium sind oder doch ein geeigneter Umsatztreiber sein können. Sie versprechen einen pflegefreien Umsatztreiber und bieten günstige Touchpoints zum Kunden. Aber wie sind Mail-Automatiken smart auszugestalten, um zum richtigen Zeitpunkt Interesse zu wecken, anstatt Endkunden zu vergraulen? Welche Touchpoints und Anlässe entlang der Customer Journey lassen sich sinnvoll als Trigger zur Auslösung von Automationsprozessen identifizieren? Inwieweit können Newsletter einen Mehrwert bieten, der über das klassische Werbemedium hinausgeht und Kunden nachhaltig an die Marke bindet?

Das wurde als Projektziel das Aufsetzen eines E-Mail-Marketing Automationsprozesses – von der Bestellbestätigung über Warenkorbabbrecher bis hin zum Wiederkäufer angestrebt. Diese Prozessentwicklung erfolgt unter stetiger Berücksichtigung der Ziele der Produktabverkäufe, Kundenbindung und Stärkung der Marke an sich. Zudem sollte eine Newsletter Strategie abgeleitet werden, die sich nahtlos in den Automationsprozess eingliedern lässt. Als Aufgaben des Projektes standen daher die Entwicklung eines Fragebogens und die Durchführung einer empirischen Befragung zu Newslettern und E-Mail-Marketing an, auch im Hinblick auf das daraus resultierende Kaufverhalten. Dadurch sollen Handlungsmuster und Kaufverhalten der Kunden identifiziert werden, um im letzten Schritt ein E-Mail-Marketing Automationsprozess zu generieren, der unterschiedliche Anlässe für die E-Mail-Automation berücksichtigt, beispielsweise einen Kaufabbruch, eine Newsletter-Anmeldung, Geburtstage, oder ähnliches. Zudem soll in diesem Prozess eine Segmentierung von Empfängerlisten erfolgen, dies ermöglicht eine Standardisierung oder auch, falls gewünscht, Individualisierung von Newslettern. Als letzten inhaltlichen Aspekt des Automationsprozesses zu nennen ist noch die Planung des Versandzeitpunktes. Erste Zwischenergebnisse wurden in Workshops kommuniziert. Eine Präsentation der finalen Ergebnisse ist in weiteren Workshops geplant.

## Customer Journey



## Management individueller Kundenkommunikation

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Irene López**

Heutzutage sind Konsumenten mit einer riesigen Auswahl von Produkten und Marken konfrontiert. Entsprechend verspricht der Trend in Richtung Personalisierung und Individualisierung, dass Brands sich durch die persönliche Ansprache beim Kunden hervortun, damit relevanter werden und zudem die Kundeninteraktion verbessert wird. Daraus ergeben sich die Fragestellungen: Welche Möglichkeiten gibt es, um mithilfe von personalisierter Kundenansprache Kundenkontakte in echte Umsatzchancen zu verwandeln? Welche Kundensegmente können zu diesem Zweck identifiziert werden und in welchem Rahmen macht eine Individualisierung der Kommunikation Sinn?

Das Projekt in Kooperation mit der III Freunde Weine GmbH hatte daher zum Ziel, unterschiedliche Kundengruppen zu identifizieren und eine Segmentierung bzw. Bestimmung der jeweiligen Kaufverhalten auf empirischer Basis zu ermitteln. Folgend der Frage „Welcher Konsument kauft wo, was und wie viel davon, zu welchem Anlass?“ sollten Personas mit Konsum- und Verbrauchsprofilen erstellt werden, die dazu beitragen, dass eine individualisierte Kommunikationsstrategie erstellt werden kann. Daher wurde ein Fragebogen entwickelt und eine empirische Befragung unterschiedlicher Kundengruppen vorgenommen. Diese wurden dann anhand von signifikanten Merkmalen definiert. Auf Basis dessen erfolgte eine Darstellung von Kunden anhand von Personas mit Konsum- und Verbrauchsprofilen. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, eine Individualisierungs- und Personalisierungsstrategie in der Kundenkommunikation zu entwickeln.

### Multimodaler Ansatz

#### Fragebogen 01

Fragebögen bilden die verschiedenen Personen bestmöglich ab, um hierdurch die Personas zu erstellen und den Konsum zu analysieren.



#### Fragebogen 02

Dient dazu, die Individualisierungsmaßnahmen auf die Personas abzustimmen, die mithilfe des ersten Fragebogens erstellt wurden.



#### 03 Experteninterviews

Helfen einen Überblick über das Thema zu gewinnen und geben Input, der für die Handlungsempfehlungen benötigt wird.

#### 04 Literaturrecherche

Dienen dem Sammeln von bereits generierten Daten und bietet die Möglichkeit unterstützendes Wissen zu liefern. Darüber hinaus bietet sich ein guter Kosten-Nutzen-Faktor.

## Community Management Strategie zur Stärkung der Markenbekanntheit und Kundenloyalität

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Irene López**

In Kooperation mit der SD Sugar Daddies GmbH soll in diesem Projekt für die Marke Cookie Bros. eine zielgruppenspezifische, zukunftsfähige und trendbewusste Community Management Strategie entwickelt werden, deren Ziel es ist, die Markenbekanntheit und Kundenloyalität im Jahr 2023 zu stärken. Dieses Projekt umfasst eine Ist-Analyse des aktuellen Community Managements mit Betrachtung der Plattformen, Zielgruppen, Kommunikation und entsprechenden Ziele. Nachfolgend erfolgt eine Identifikation von allgemeinen, erfolgstreibenden Faktoren des Community Managements. Weitere Projektaufgaben sind:

- Eine Zielgruppendefinition der Marke Cookie Bros. mit Erstellung von Personas.
- Eine Analyse der Plattformen und Kanäle, die sich für ein zielgruppenspezifisches, zukunftsfähiges und trendbewusstes Community Management für die jeweiligen Brands in 2023 eignen.
- Identifikation eines konkreten Community Maßnahmenplans zur Stärkung der Kundenloyalität und Steigerung der Markenbekanntheit in 2023.



## Conversion Performance Webpage

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Irene López**

Dieses Projekt in Kooperation mit der Ill Freunde GmbH, welches in 2022 begonnen wurde, geht den Paradigmenwechsel im Digital Performance Marketing an. Erste Zwischenergebnisse wurden bereits in Workshops vorgestellt und die Vorstellung der finalen Ergebnisse wird in weiteren Workshops kommuniziert. Das Projekt entstand daher, dass E-Commerce wächst und gedeiht. Immer mehr Lebensmittel werden über digitale Wege eingekauft. Amazon gibt im Onlinehandel den Ton an und setzt Maßstäbe und kostenlose Next-Day-Delivery ist für viele Menschen heutzutage ein Selbstverständnis. Darüber hinaus spielen Kundenbewertungen eine immer größere Rolle bei der Kaufentscheidung - Produkte ohne Bewertungen wecken kein Vertrauen und alles kleiner als 4-Sterne ist schlecht. Was braucht ein moderner FMCG-Onlineshop, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und um Conversions zu generieren? Welche Services müssen angeboten werden? Welche Botschaften müssen gesendet werden? Und wo liegen im Kleinen Stellschrauben, um den Absatz zu erhöhen?

Als Projektziel wurde die Identifikation erfolgstreibender Faktoren, Services und Botschaften im E-Commerce Handel definiert. Zudem soll ein Transfer dieser Instrumente auf den Webshop von Ill Freunde Weine erfolgen. Weiterhin Bestand der Studie ist die Untersuchung von vertrauensstiftenden und verkaufsfördernden Hebeln eines modernen FMCG-Onlineshops. Dazu erfolgt eine Analyse von Kaufabbrüchen und Hindernissen im Hinblick auf die folgenden Aufgaben:

- Research und Wettbewerbsvergleich: Welche Faktoren spielen eine große Rolle hinsichtlich einer optimierten Conversion im FMCG-Bereich? Kostenlose Lieferung? Schnelle Lieferzeiten? Mindestbestellmengen? Nachhaltige Verpackungen? Zeitliche Rabatte? Kundenbewertungen? Verfügbarkeitsangaben? Bestell-Zugaben?
- Theoretische Untersuchung: Mithilfe von A- / B-Tests werden die maßgeblichen Hebel untersucht, beispielsweise Versprechen, wie "Versand innerhalb von 1-3 Werktagen" oder "In 1-3 Tagen in deinem Glas".
- Es erfolgt ein Direktvergleich des Kundenverhaltens mittels angepasster A und B Landingpage.



## GermanFashion Consumer Panel 2022

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Christian Duncker**

Gemeinsam mit den Projektpartnern GermanFashion Modeverband Deutschland e.V. und der Innofact AG wird seit mehreren Jahren ein Consumer Panel durchgeführt. Diese Studie umfasste eine ganzjährige Durchführung mit Veröffentlichung eines Jahresberichtes im Dezember 2022. Die Inhalte waren eine Status quo- und Zeitreihenanalyse von Trends in der deutschen Textilwirtschaft, die unter den folgenden konsumprägenden Dimensionen analysiert wurden:

- Auswahlkriterien bei Kleidung
- Genutzte Handelsformen während des Kaufs von Kleidung
- Verteilung der Kleidungsstile
- Bestückung der Kleiderschränke nach Markentyp und Preisgruppen
- Informationsquellen zum Thema Mode
- Bevorzugte Materialien

Basierend auf den Ergebnissen dieser Analysen wurden Handlungsempfehlungen für die deutsche Modewirtschaft entwickelt und mittels eines Berichtsheftes und einer Pressemeldung kommuniziert. Die Konsequenzen für die Modewirtschaft sollen nachfolgend in vereinsinternen Workshops erörtert werden.



## concept cards©

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Ulrich Anders**

Ende 2019 wurde das Format der concept cards© entwickelt. Das Format dient dazu, die Essenz eines Konzepts zu extrahieren bzw. weiterzuentwickeln. Ein Überblick über alle bislang entwickelten concept cards© findet sich hier:

<https://ulrich-anders.eu/concept-cards>

Im Laufe von 2022 wurden fünf concept cards© neu erstellt:

- concept card© — Innovation
- concept card© — Operations-Innovations-Matrix
- concept card© — Objectives-Resources-Matrix
- concept card© — Project Path Dependence
- concept card© — Scrum

Folgende concept cards© wurden aktualisiert:

- concept card© — Feedback
- concept card© — Leadership
- concept card© — Motivation
- concept card© — Organisation
- concept card© — Organisational Design Language
- concept card© — Organisational Efficiency
- concept card© — Ownership
- concept card© — Pricing
- concept card© — Power

Die concept card© Leadership hat eine signifikante Weiterentwicklung erfahren. Erstmals in der Literatur werden die Erwartungen an einen Leader, die Wahlkriterien, die Erfolgsfaktoren sowie die Mittel unterschieden.

Die concept card© Motivation wurde ebenfalls überarbeitet. Anders als in der Literatur dargestellt, sind nicht die Ziele extrinsisch oder intrinsisch. Vielmehr besteht extrinsische Motivation dann, wenn versucht wird, die Motivation von Menschen mit externen Mitteln zu erhöhen. Selbst grundsätzlich motivierte Menschen müssen manchmal motivatorische Hürden (sog. Anti Drivers) überwinden. Um dies zu erreichen, gibt es eine Reihe von Facilitators, die dies leichter gelingen lassen.

## Project Path Dependence

concept cards©  
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Why projects are continued even though they are more expensive, behind schedule and yield less scope or quality.

**Path**  
After a fundamental path decision, a path is a set of dependent decisions made about choices.

### Path Dependence

Path dependence occurs when it is perfectly rational to continue a previously chosen path because the continuation of the existing path is more advantageous than any alternative.

### Path Effects

Path effects accumulate with the time a path is followed. They generate value and benefits from building and achieving:

1. Environment & Infrastructure
2. Knowledge & Experience
3. Community, Network & Feedback
4. Increasing marginal income
5. Decreasing marginal costs

Abandoning the path means to lose all values and benefits that have accumulated over time. In addition change costs, clean-up and scrap costs will occur.

### Project Path Dependence

If the current results of a project:

- are not satisfactory and not as desired,
- are below quality expectation,
- are more costly than budgeted, or
- took longer than suggested until now

then Project Path Dependence occurs when it is nevertheless perfectly rational to continue the project because the continuation is the best alternative and promises the desired project result for the least costs from now on. The continuation benefits from the fact that the costs incurred so far are sunk costs.

### Sunk Costs

Sunk costs are costs already incurred that can no longer be reversed. Thus, they are irrelevant for new, forward-looking decisions and should not be considered.

### Lock-In

Lock-in is the point in time at which it is absolutely disadvantageous to abandon the (project) path no matter what.

## Leadership

concept cards©  
FOR TEAMS, MANAGERS OR LEADERS

Leadership is the set of behaviors with which to direct a group of wanting people to achieve difficult objectives.

Based on this set of behaviors, a leader is a person whom people of a group expect and trust to direct them towards achieving a difficult objective. A good leader would be elected or selected again by the group.

### A Person Without Companions Is Not A Leader

Leadership skills can be trained & measured.

Superiors, bosses or managers are leaders only if people would accompany them freely and not because of their hierarchical power.

### Expectations towards a leader

- Direct, give orientation & meaning
- Protect and provide feel of belonging
- Courage to take (personal) risks
- Keep together (physically & emotionally)
- Organise sensibly & not waste resources
- Allocate tasks effectively
- Decide rationally, swiftly and timely
- Clarify, communicate & explain
- Resolve conflicts and reach compromises
- Seek and take no personal advantage

### Elction or selection criteria

- Necessary competences & skills
- Emotional intelligence & empathy
- Justified self-confidence
- Work-ethics, morale, drive, fairness



### Success Factors

- Act according to given responsibility
- Build trust environments
- Seek open-mindedly for best solutions
- Put the group before the individual
- Treat equally and fairly
- Praise without extrinsic incentivization

### Means

- Distribute decision authority
- Encourage self-management
- Listen, support, reason
- Consultations & idea generations
- Group learning & knowledge sharing
- Push, motivation & negotiation

# Visual Business Planner

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Ulrich Anders

Der Visual Business Planner (VBP), <https://business-planner.online>, ist eine innovative Webapp. Mithilfe dieser App können "lebende", zahlenbasierte Geschäftspläne signifikant leichter erstellt und genutzt werden. Er wird zu besseren Geschäftsplänen in Praxis und Lehre führen und damit das Innovationssystem nachhaltig unterstützen.

Ende 2021 ist die letzte Fassung v1.5.4.rc erstellt worden, 2022 wurde an der Version v1.6.0.rc gearbeitet.

Für diese Version wurden folgende inhaltliche Änderungen und Ergänzungen umgesetzt:

- Mengenplanungen
- Preiswachstum
- Stückkosteneffizienz
- EBITDA-Berechnung.

Darüber hinaus wurden Berechnungen effizienter gemacht. Die Software-Infrastruktur wurde auf noch stabilere Beine gestellt. Ebenfalls wurden grafische Anpassungen durchgeführt. Ziel war es, die hohe Stabilität und Zuverlässigkeit des Visual Business Planners auf jeden Fall beizubehalten.

## Visual Business Planner

Bring your business plans to life.

START NOW — IT'S FREE

No registration required



One of the easiest and fastest tools for producing business plans.

Validate product ideas and business models. Business school proven.

## Business Model Components Map

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Ulrich Anders**

Die Business Model Components Map hat im Jahr 2022 ein Re-Design erfahren und liegt jetzt in der Version 7.2.0 vor.

<https://ulrich-anders.eu/business-models>

Die Business Model Components Map ermöglicht eine strukturierte Analyse und Planung von Geschäftsmodellen. Sie wurde noch einmal eingehend mit existierenden anderen Business Model-Darstellungen abgeglichen. Es hat sich dabei gezeigt, dass die Business Model Components Map vollständiger als alternative Modelle ist und relevante inhaltliche Komponenten aufweist, die anderweitig fehlen. Dazu gehören beispielsweise Vermögenswerte, Liquidität, Kapital und Environment, Society, Governance (ESG).

In Ergänzung der bisherigen Elemente wurde das Element »Culture« prominenter in den Fokus gestellt. Eine Unternehmenskultur ergibt sich nicht einfach nur, sondern sie kann vom Unternehmensmanagement erzeugt bzw. beeinflusst werden. Kultur ist wichtig, weil sich aus ihr ableiten lässt, wie die Zusammenarbeit geschehen soll. Welche Unternehmenskultur im Unternehmen vorherrscht und welche Mitarbeitermentalität daraus erwächst, ist ein signifikanter Einflussfaktor eines Business Models. Dabei besteht die Unternehmenskultur nicht aus aufgestellten Werten oder Behauptungen. Sie leitet sich eher aus den vielen Unternehmensvorgängen ab: Was wird unterstützt, was wird sanktioniert, wer wird warum befördert, was wird bezahlt, was wird incentiviert? Was wird begrüßt, welches Verhalten nicht gewünscht? Wie geht das Unternehmen mit unakzeptablem zwischenmenschlichen Verhalten um? Wie reagiert das Unternehmen in schwierigen Situationen, wie hoch ist die Loyalität des Unternehmens zu seinen Mitarbeiter/-innen?



# Business Model Components Map

It represents how a company intends to create value.

## Company Value

Value Origination

### Company Value

Market Value · Expectations  
Earning-Capacity Value · Moat  
Free Cash Flows  
Asset Values · Customer Base

### Assets

Customer base · competence  
knowledge, -brand name,  
culture · physical assets,  
intangible assets, patents ·  
cash, reserves, data

### Operating Inc, Profit, Cash Flow & Liquidity

### Revenue Generation

Connect with customers  
Ability to sell · Monetization  
Secondary income

## Company Internal

### Markets

Home market / key markets  
Market size & market share  
Entry barriers  
Distance and presence  
Local / cultural knowledge

### Owners & Capital

Ownership behavior  
Capital usage and invest  
(Non-)Profit objectives  
Investment horizon · Liquidity  
Protection of the reputation

### Environment, Society, Governance

Societal contributions · Values and behavior  
Technological, cultural, societal trends, developments and changes  
Expectations, needs & demands of market participants  
Market barriers, rules, governance, regulations & compliance,  
legal requirements, authoritative taxes & expenses

### Branding & Marketing

Differentiation / recognition  
USP / promises  
Values / belief sets

### Company Mgt, Organization, Culture

Vision, culture & identity · success factors, master plan · strategic support  
Efficient organizational model · waste-free collaboration of resources  
Decision taking, leadership, agility, digital capability, sustainability  
Mgt of complexity, ownership · modularization and clarity  
New products / developments for future company prosperity

### Cost Mgt of

Operations, production and  
functions · resources · funding  
Branding & marketing  
Sales & administration  
Delivery, logistics, distribution

Value Proposition

### Customers

Potential customers  
New / existing customers  
Known / unknown customers  
Conversions, retention, lock-in  
Network effects, communities

Value Origination

### Products & Cust. Benefit

Product idea / innovation  
Design / concept thinking  
Primary product line  
Secondary product line  
Products / platforms for new,  
existing or repeat customers  
Life cycles and horizons

### Operations &

Sales  
Product management  
Production  
(Value-Added-Chain)  
Fulfillment

### Resources

Human skills & ingenuity,  
power to innovate, labor and  
workforce, brand, data, AI,  
analytics, robotics, IT-systems,  
communication, technology,  
infrastructure, factories,  
machines, buildings,  
equipment, supplies, raw  
materials and components,  
energy, water, power,  
financial liquidity and capital

### Channels & Pricing

Value- / cost-based  
Algorithmic- / market-based  
Subscription / freemium

### Functions

Resources management  
functions  
Internal service functions  
Control functions

## Company External

Value Contribution

### Competition

Comparison and reaction  
Product & value analysis  
Customer & market base  
Strength & weaknesses  
Size & financial situation

### Partners for

Pursuing common objectives,  
eg sales, production, servicing  
Longer-term relationship  
Mutual trust

### Suppliers & Supplies of

Components, parts & material  
Delivery capability & reliability  
Quality standards

### Services from

External specialists for internal  
operations or functions  
Expertise  
Reasonability  
Availability

## Venture Lab mit socialbnb

Projektteilnehmer: Prof. Dr. Oliver Austermann

In Zusammenarbeit mit dem Unternehmen socialbnb GmbH erfolgte ein Venture Lab-Projekt, welches die Thematik von Geschäftsmodellinnovationen im Bereich des Social Business bearbeitet hat.

## Learning Objectives

By the end of the module students should be able to:

- ...develop and define business ideas.
- ...identify options for a new venture – both for start-up and in the area of corporate entrepreneurship.
- ...analyse the feasibility of a business idea and transfer the business model into a business plan.
- ...present the results including a pitch.



## E-Learning in der Beschaffung

Projektteilnehmerinnen: **Prof. Dr. habil. Elisabeth Fröhlich, Prof. Dr. Anja Karlshaus**

Auf Basis empirischer Forschung und des Herausgeberwerkes „Personalentwicklung in der Beschaffung“ (2017) wurden weitere Forschungsaktivitäten abgeleitet, die einen stärkeren Fokus auf digitale Personalentwicklungsformate, wie z.B. E-Learning, in der Beschaffungsfunktion beinhaltet. Als Teil des Forschungsclusters Human Resource Management und Corporate Learning (HRCL) unter der Leitung von Prof. Dr. U. Thelen (EURO-FH) und Prof. Dr. M. Hägerbäumer (EURO-FH) wurden hierzu bereits erste Ansätze im Rahmen der HRCL-Kolloquien in Dez. 2019 und Nov. 2020 präsentiert und diskutiert. Ziel des Projektes war eine Publikation zum Thema „E-Learning in der Beschaffung“, die auf einer systematischen Literaturanalyse beruhte und Case-spezifische Ergebnisse beschrieb. Diese erfolgte in 2022 im Herausgeberband „HR-Management & Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung“ von Thelen & Hägerbäumer. Zudem wurden die Ergebnisse auf dem 11th World Environmental Education Congress (WEE 2022) im März 2022 in Prag präsentiert.

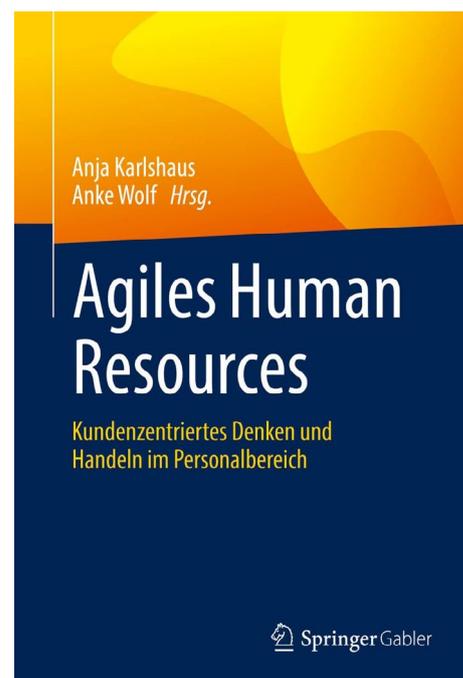
## Agiles Human Resources Management

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Anja Karlshaus**

Unternehmen unterliegen einem enormen Veränderungsdruck hin zu einer digitalen und agilen Arbeitswelt. Die Personalabteilung kann als erster Ansprechpartner und Experte für Personal- und Kulturfragen einen maßgeblichen Beitrag zu diesem Wandel leisten. Aber um diesen Anspruch gerecht zu werden, muss sich der Bereich selbst verändern. Kurzum: in einer agilen Businesswelt muss auch die Personalabteilung agil sein, um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Wichtiger als der Einsatz von agilen Methoden ist hierbei jedoch v.a. eine agile und kundenzentrierte Sichtweise auf Zusammenarbeit mit dem Business und die Anpassung von Personalprozessen an agiles Arbeiten im Unternehmen.

Auch wenn in den letzten Jahren bereits viele Publikationen zu den Themenfeldern „Agiles Management“, „Agile Methoden“ bzw. auch konkret Forderungen einer agilen Personalabteilung erschienen und diskutiert worden sind, wurde in dem Forschungsprojekt eine Übersicht darüber gegeben, was agiles Human Resources Management (HRM) in der Praxis bedeutet und wie es im Unternehmen wirken kann. Hierzu erschien ein Springer Herausgeberwerk, welches in 15 Beitragsartikeln und 5 Interviews den Bogen von empirischen Erkenntnissen aus der Wissenschaft bis hin zu konkreten Erfahrungsberichten von Praktikern spannt. Unternehmen wie u.a. TUI, DHL, Bosch, Clariant, Linde, SAP, Kernpunkt, ING DiBa, Deutsche Telekom, TÜV Rheinland, Barmer oder Festo unterstützten durch Best Practices und Erfahrungsberichte.

Die Ergebnisse wurden in verschiedenen Fachvorträgen vorgestellt, in Artikeln, Interviews sowie Podcasts diskutiert und veröffentlicht. Die Forschungsergebnisse flossen außerdem in ein Podcast-Veröffentlichungsformat „Voices of Next Generation HR“ ein, in welchem hochaktuelle Pilotprojekte einer neuen und innovativen Personalarbeit von Unternehmensvertretern mit Studierenden diskutiert und mind. 1x jährlich in Form von HR-Konferenzen auch in Präsenz diskutiert werden.



## Teilzeitführung

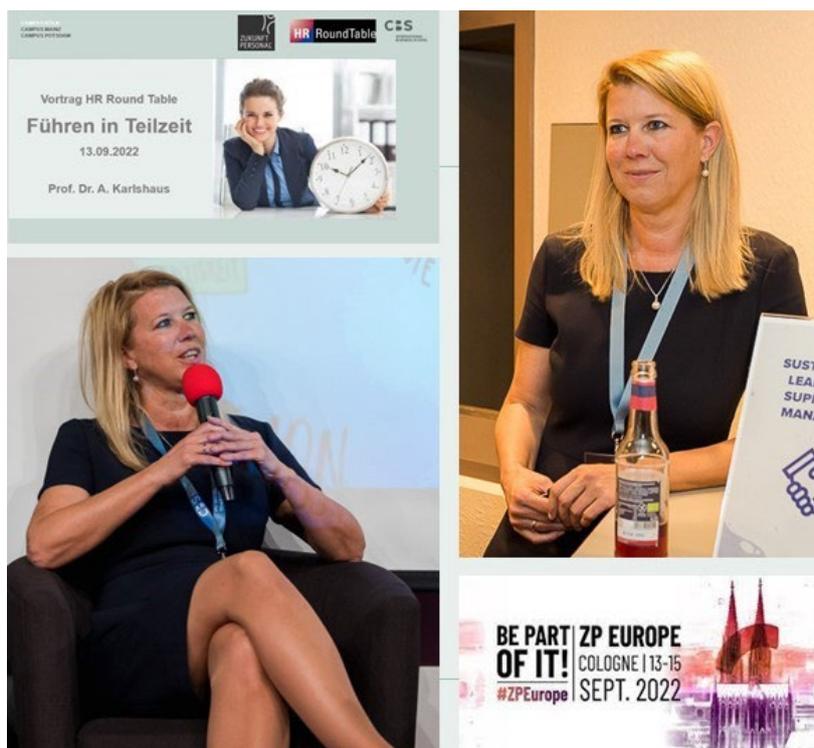
Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Anja Karlshaus**

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Teilzeitführung“ erfolgte in Kooperation mit Prof. Dr. Boris Kaehler (Hochschule Merseburg) eine Überarbeitung und Aktualisierung der Webseite ([www.teilzeitfuehrung.info](http://www.teilzeitfuehrung.info)), die Durchführung einer Reihe von Gastvorträgen sowie die Durchführung von Trainings und Workshops (u. a. Boehringer Ingelheim, Kompetenzzentrum Bonn Rhein-Sieg, IHK, Stadt Köln, Kölner Bündnisunternehmen „Mit Frauen in Führung“, LVR, CommonPurpose, Hochschule Mannheim).

Darüber erfolgte Ende 2022 die Veröffentlichung einer zweiten, deutlich überarbeiteten und erweiterten Auflage des Buchprojektes „Teilzeitführung“ mit ca. 25 Artikeln, für die bereits seit 2019 Daten erhoben wurde. Die Beiträge wurden sowohl von anderen wissenschaftlichen Instituten und Einrichtungen, wie z.B. von der Uni Hannover/IIA (Institut für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaften), Uni Münster/FFP (Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik), Uni Zürich, IW (Institut der deutschen Wirtschaft), WZB (Wissenschaftszentrum Berlin), DZA (Deutsches Zentrum für Altersfragen), Hochschule Merseburg, TH Lübeck, Helmut Schmidt Universität Hambur/ IPA (Institut für Personal und Arbeit), DFK, als auch von einer Reihe namhafter Unternehmen wie Daimler, Deutsche Bahn, Boehringer Ingelheim, BNP Paribas, Beiersdorf, HUK Coburg, EAF, Stadt Köln, Barmenia, TUI, Roche, etc. verfasst.

Im Rahmen der Forschung zum Thema „Teilzeitführung“ ging es v.a. um die Analyse der Herausforderungen und Chancen, die sich durch neue flexible und zeitreduzierte Arbeitsmodelle auch im Führungskräftebereich ergeben. Besonderer Fokus lag u.a. in der Verknüpfung der Themen Teilzeit mit Konzepten wie „Gender Diversity“, „Vereinbarkeit“, „Nachhaltigkeit“ oder „New Work“. Auch Aspekte der Personal- und Karriereentwicklung wurden explizit für verschiedene Teilzeitführungsmodelle untersucht.

Ergebnisse wurden in Fachvorträgen vorgestellt, in Artikeln, Interviews sowie Podcasts diskutiert und als Herausgeberband veröffentlicht. Die Forschungsergebnisse flossen außerdem in ein Podcast-Veröffentlichungsformat „Voices of Next Generation HR“ ein, in welchem hochaktuelle Pilotprojekte einer neuen und innovativen Personalarbeit von Unternehmensvertretern mit Studierenden diskutiert und mind. 1x jährlich in Form von HR-Konferenzen auch in Präsenz diskutiert werden. Diese „Next Generation HR“-Podcasts wurden teilweise im Rahmen der HR-Master-Lehrveranstaltung „HR Innovation Café“ gemeinsam mit Studierenden erarbeitet, diskutiert und evaluiert.



## Nachhaltiges Personalmanagement

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Anja Karlshaus**

Gemeinsam mit Experten unterschiedlicher Hochschulen, NGOs und Wirtschaftsvertretern wurden unter der Leitung der DIHK-Bildungs-gGmbH seit Januar 2019 relevante Literatur und Inhalte eines nachhaltigen Personalmanagements systematisch aufgearbeitet und zu Executive-Trainings-Zwecken „Nachhaltig.Erfolgreich.Führen“ aufbereitet. Das Management-Training entstand im Rahmen des Nationalen Aktionsplans BNE (2017), wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und wurde darüber hinaus von einem breiten Partnernetzwerk unterstützt. Der fachliche Beirat bestand aus Vertretern von BMBF, DIHK e.V. und den IHKs Nürnberg, Hamburg, Magdeburg und Mannheim.

Das Projekt wurde modular aufgebaut und der eigene Beitrag fokussierte sich auf den Bereich des Nachhaltigen Personalmanagements. Konkret wurden Personalinstrumente und Führungsstrategien analysiert, die für Unternehmen in der durch Digitalisierung, Globalisierung und demografischem Wandel geprägten heutigen Zeit eine nachhaltige Wirkung entfalten, die dabei eine allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen und so einen kompetitiven Wettbewerbsvorteil initiieren. Zugleich lieferten die ausgewählten nachhaltigen Personal- und Führungsinstrumente auch Antworten und Zukunftsperspektiven für die Bedürfnisse einer Mitarbeiterschaft nach leistungsgerechter Entlohnung, sinnstiftender Arbeitsorganisation, motivierender Unternehmenskultur, Innovationsoffenheit und Einhaltung ethischer Grundsätze des unternehmerischen Handelns. In dem Teilprojekt „Nachhaltiges Personalmanagement“ wurden diese Anforderungen in einem umfassenden Konzept zusammengebracht. Projektende war Herbst 2022. Geplant sind nachfolgend darüberhinausgehende gemeinsame Veröffentlichungen und Podcasts (im Rahmen der Reihe „Voices of Next Generation HR“).

## Die Auswirkungen der Gesetzgebung zur nichtfinanziellen Berichterstattung auf Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance in Deutschland und Polen - Eine Analyse der Effekte der Richtlinie 2014/95/EU

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Ihar Sahakiants**

Gemeinsam mit den Projektpartnern Prof. Dr. Marion Festing der ESCP Business School, Prof. Dr. Thomas Steger der Universität Regensburg und Prof. Dr. habil. Maria Aluchna der Warsaw School of Economics in Polen wird im Zeitraum von April 2020 bis März 2024 ein durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördertes Forschungsprojekt umgesetzt, das sich der Analyse der Auswirkung der Richtlinie 2014/95/EU, umgesetzt in deutsches und polnisches Recht, auf die organisationalen Praktiken und Corporate Governance in diesen Ländern, widmet. Das Forschungsprojekt zielt auf gelistete Unternehmen ab, die verpflichtet sind, die Rechtsprechung über die nichtfinanzielle Berichterstattung und Richtlinien zur Corporate-Governance-Offenlegung zu befolgen.

Die Hauptzielsetzungen dieses Forschungsprojektes sind wie folgt:

- Feststellung des Status der Einhaltung der nationalen Gesetze in Polen (die Neufassung des Rechnungslegungsgesetzes vom 15. Dezember 2016) und Deutschland (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 11. April 2017) zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU über die Angabe nichtfinanzieller Informationen durch deutsche und polnische Unternehmen.
- Feststellung der Auswirkung der nationalen Gesetzgebung zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU auf den Umfang und die Qualität der nichtfinanziellen Berichterstattung über Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance im Kontext der länderspezifischen Corporate Governance (Anteilseignerstruktur, Konzentration des Aktieneigentums, Vielfalt des Vorstands, Geschäftsergebnisse) und organisationaler Charakteristika (Branche, Größe, Marktkonzentration).
- Analyse des Einflusses der nationalen Gesetzgebung zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU auf die tatsächlichen Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance in ausgewählten Unternehmen.

## Führung in Extremsituationen am Beispiel von Polarforschern

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Bernd Wallraff**

Wie werden Teams erfolgreich durch Extremsituationen geführt? Dies wurde am Beispiel der Überwinterer der deutschen Antarktisforschungsstation Neumayer III evaluiert. Diese müssen als Teams erfolgreich, viele Monate isoliert und unter extremen Bedingungen, funktionieren. Es wurden qualitative Interviews mit Stationsleitungen und anderen Teilnehmenden mehrerer Antarktisexpeditionen durchgeführt. Die Erfahrungen hieraus sollen auf den Alltag von Unternehmen übertragen werden.

Kooperationspartner in diesem Projekt: Günter Kamb (KLARTEXT Beratung), Systemischer Organisationsberater und Coach mit den Schwerpunkten Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Seit 2015 schult und begleitet er für das Alfred-Wegener-Institut, Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung (AWI) die Überwinterungsteams des deutschen Forschungsstandortes in der Antarktis Neumayer-Station III.



## Virtual and remote leadership in digital ecosystems

Dr. Olivier Fuchs, Dr. Mehran Najmaei

In diesem qualitativen Forschungsprojekt wurden die Auswirkungen von Arbeit und Führung in virtuellen Umgebungen auf Vertrauen, Motivation, Gesundheit und Leistung von Mitarbeitern und Führungskräften untersucht. Es konzentrierte sich auf deutsche Beispiele in der Privatwirtschaft und untersuchte auch angrenzende Themen wie Generationsfragen in Bezug auf Reaktionen auf Veränderungen am Arbeitsplatz, die durch den verstärkten Einsatz von Technologie durch die Digitalisierung und veränderte Erwartungen in Bezug auf "new work" ausgelöst werden. Im Jahr 2022 wurden zwei Artikel aus diesem Projekt veröffentlicht.

## Aktuelle Entwicklungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

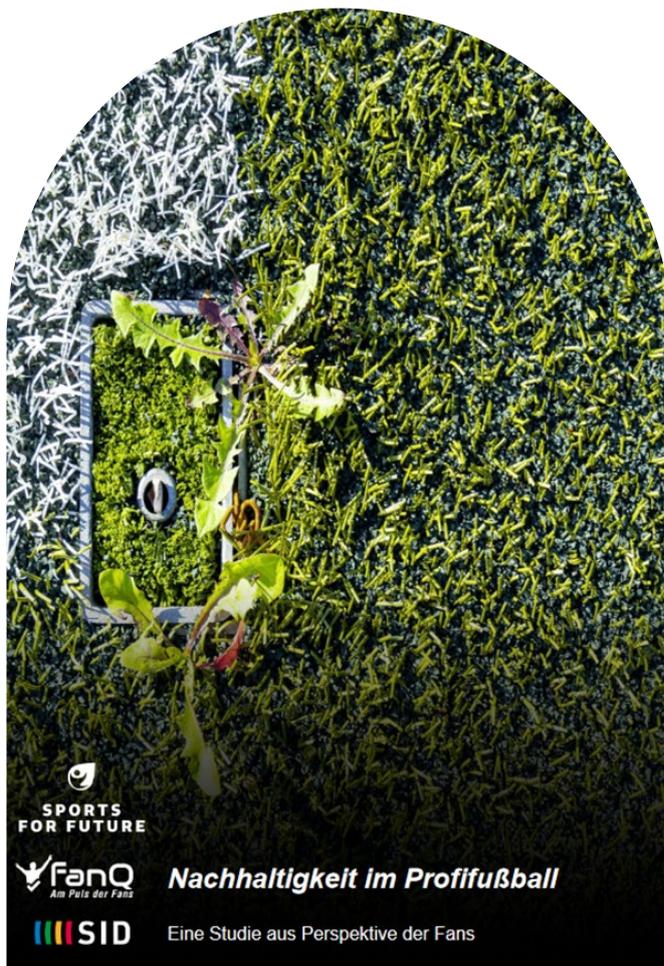
Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Klaus-Peter Feld**

Das Projekt zu aktuellen Entwicklungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung untersuchte die sich stetig entwickelnde Rechtslage in der EU, infolge des „Green Deals“ und deren Auswirkungen auf betroffene Unternehmen. Insbesondere wurden hier Unternehmen im Finanzsektor betrachtet. Ein weiterer Faktor, der untersucht wurde, ist die externe Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen sowie die Entwicklung neuer Prüfungsstandards. Ziel des Projektes war eine Publikation und Entwicklung von Leitfäden für Unternehmen und Prüfer, um den Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung gerecht zu werden.

## Nachhaltigkeit im Profifußball - Eine Studie aus Perspektive der Fans

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Torsten Weber**

Auf eine Initiative von FanQ und Sports for Future e. V. wurden rund 2.500 Fußballfans in Deutschland befragt, wie sie ihren Lieblings-Bundesligaclub in nachhaltigen Kategorien bewerten. Diese Nachhaltigkeitskategorien umfassten Engagement gegen Rassismus und Einsatz für Fairness, Respekt und Toleranz, Wertevermittlung für Fairness sowie ökologische Nachhaltigkeit im Verhalten der Vereine. Zudem wurden die Repräsentation von Frauen in der Führung der Clubs sowie wirtschaftliche Verantwortlichkeit und Risikobereitschaft betrachtet. Die wissenschaftliche Expertise wurde durch Prof. Dr. Harald Lange (Institut für Sportwissenschaft der Universität Würzburg), Prof. Dr. Torsten Weber (CBS International Business School) und Prof. Dr. Axel Faix (Fachgebiet Unternehmensführung der Fachhochschule Dortmund) beigesteuert durch Unterstützung der Ausgestaltung und Auswertung der Befragung. Darüber hinaus waren noch weitere Netzwerkpartner an der Konzeption und Verbreitung der Umfrage beteiligt. Ein zweiter Teil dieser Studie soll nicht nur Nachhaltigkeit im Profifußball zum Gegenstand haben, sondern auch Nachhaltigkeit im Amateurfußball aus Sicht aktiver Sportler/-innen untersuchen.



## Circular Economy in Practice

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Cristian Loza Adauí, Dr. Tim Breitbarth**

Das Erasmus+ Projekt "Circular Economy in Practice" (CE-IP) ist 2020 gestartet und läuft bis August 2023 und wird gemeinsam mit Kooperationspartnern aus Spanien (UJI, AEGARE), Slowenien (Razvojna agencija Sotla), Griechenland (Social Innovation and Cohesion Institute) und Italien (CNIPA Puglia) zusammen. Die Universität Jaume I de Castellón leitet das Verbundprojekt. Dieses zielt darauf ab, Informationsmaterialien und Schulungen zu entwickeln, um die Umsetzung der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in Kleinunternehmen zu unterstützen, wobei der Schwerpunkt auf der Schulung von Arbeitslosen und gering qualifizierten Arbeitskräften liegt. Während der Projektlaufzeit werden die folgenden intellektuellen Outputs (IO) von den Partnern entwickelt und erprobt:

- IO1 – Trainingsleitfaden zu Managementstrategien der Kreislaufwirtschaft für Kleinunternehmen.
- IO2 – Multimediale Trainingsressourcen mit einer 360°-Webbasis zu guten Praktiken und innovativen Wegen zur Verlängerung der Nutzungsdauer von Textilprodukten.
- IO3 – E-Learning-Kurs für Trainer zur Kreislaufwirtschaft. Bei der Entwicklung dieses intellektuellen Outputs wird ein Pilotkurs für 60 Trainer gestartet, dessen Endergebnis darin besteht, dass jeder Trainer einen Trainingskurs für unqualifizierte Erwachsene gestaltet.

## Home-Office – unterschiedliche Betrachtungsebenen

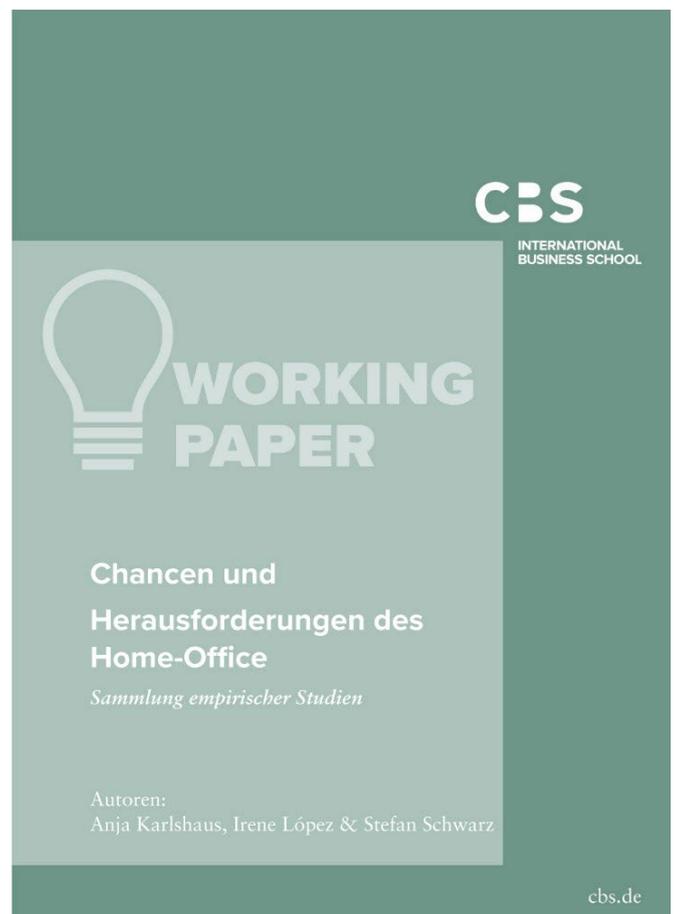
Projektteilnehmer/-in: **Prof. Dr. Irene López, Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. Stefan Schwarz**

Im CBS Working Paper „Home-Office“ wurde Studierenden mit herausragenden Master-Arbeiten zum Thema „Home-Office“ die Gelegenheit gegeben, ihre Arbeiten zu publizieren.

Home-Office ist seit Jahren eine durchaus kontrovers diskutierte Form des „neuen Arbeitens“. Insbesondere im Zuge der Digitalisierung ist das Home-Office eine neue Möglichkeit für Unternehmen, die Mitarbeiter weltweit unabhängig von geographischen Distanzen, zusammen arbeiten zu lassen. In der Regel wird mit Home-Office räumliche und zeitliche Flexibilität, Work-Life-Balance und Zufriedenheit assoziiert, da ein Arbeiten am Büroplatz zu Hause, die bessere Vereinbarung von Beruflichem und Privatem bedeutet. Dementsprechend gewinnt das Home-Office immer mehr an Anerkennung.

Das Eintreten der Corona-Pandemie trug verstärkt dazu bei, dass immer mehr Unternehmen das Arbeitsmodell einführen, da so die Möglichkeit bestand, physische Kontakte weitestgehend einzuschränken und die Wirtschaft trotzdem nicht ganzheitlich anzuhalten. Somit hat Home-Office durch die Corona-Pandemie eine ökonomische und politisch-zentrale Relevanz erhalten.

Unter der fachlichen Leitung von Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. Stefan Schwarz und Prof. Dr. Irene López, wurden in diesem Forschungsprojekt, in Zusammenarbeit mit 13 Masterabsolventen der CBS International Business School, Forschungsfragen zum Themenfeld Home-Office auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen untersucht und ganzheitlich zusammengetragen.



## PackAn

Projektteilnehmer/-in: **Prof. Dr. Rolf Ibal**, **Prof. Dr. Dirk Wollenweber**, **Prof. Dr. Monika Söndgerath**

Im Zeitraum von 01.12.2022 bis 30.11.2025 werden mit den Verbundpartnern der Hochschule Geisenheim University (HGU), Agrizert Zertifizierungs GmbH (AGZ), snoopmedia GmbH (SNO) und Thurnfilm GmbH (THU) sowie den unterstützenden Partnern McAirlaid's Vliesstoffe GmbH (MAL), silver plastics® GmbH & Co. KG (SIP), simplymeal (SIM), Smurfit Kappa Deutschland GmbH (SMK), Verband Deutscher Papierfabriken e.V. (VDP), Pfeleiderer Teisnach GmbH & Co. KG (PFD), Verband der Humus- und Erdenwirtschaft e.V. (VHE), Frutania GmbH (FRU), Heinrich Borgmeier GmbH & Co. KG (BOM), TeeGschwendner GmbH (TEG), Handelsverband Nordrhein-Westfalen – Rheinland e.V. (HV NRW), Ziegler Käsespezialitäten GmbH (ZKS) als Unterauftragnehmer von HGU Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V. (VZ NRW) eine innovative Bewertungs- und Informationsplattform zur Steigerung der Nachhaltigkeit von Verpackungslösungen entlang der Wertschöpfungsketten mit dem Titel „PackAn“ entwickelt. Diese Plattform bietet einen Appzugriff, der allen Akteuren vom Produzenten bis zum Endkunden die notwendigen Informationen liefert. Diese werden in unterschiedlichen Formaten, wie beispielsweise Zahlen/Daten/Fakten, Texten oder Bildern, aus Datenbanken und Filmbeiträgen bereitgestellt.



„PackAn“ Projektpartner in Brühl: Vertreter/-innen der Hochschulen Geisenheim und der CBS International Business School sowie der Firmen Agrizert Zertifizierungs GmbH, snoopmedia GmbH und Thurnfilm GmbH nach dem Kick-off

## Intelligente Verpackungslösungen (Intelli-Pack)

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Rolf Ibold, Prof. Dr. Dirk Wollenweber**

Im Verbundprojekt wurden gemeinschaftlich mit den Verbundpartnern der Universität Bonn (UoB), Universität Bayreuth (UBT), Fachhochschule Münster (FHM) sowie Industriepartnern Metro Logistics Germany GmbH (MLG), Bizerba Labels & Consumables GmbH (BI), WOLF Wurstspezialitäten GmbH (WO), Landpack GmbH (LP), Genusshandwerker GmbH & Co. KG (GHW), Steinbeis-Forschungszentrum HAREKA Sensors (HA), Handelsverband Nordrhein-Westfalen e.V. (HVR) und dem European EPC Competence Center GmbH (EECC) intelligente Verpackungslösungen zur Steigerung der Ressourceneffizienz in Supply-Chains kühlpflichtiger Lebensmittel entwickelt. Überwacht wurde das von 01.10.2018 bis 31.03.2022 andauernde Projekt von einem Advisory Board bestehend aus Freshpoint TM, VITSAB International AB, CRYOLOG und Barcode.

Hauptziel des Projektes war es, einerseits den Nachweis zu erbringen, dass über intelligente Verpackungen mit farbverändernden TTIs der Frische- und Qualitätszustand verschiedener Lebensmittel in Echtzeit ermittelt werden kann und andererseits, dass die Zustände der intelligenten Verpackungen mit einem handelsüblichen Smartphone auslesbar sind. Beides konnte im Rahmen des Projektes nach der Entwicklung einer entsprechenden App in zahlreichen Labor- und Pilotstudien erfolgreich gezeigt werden. Weiter wurden in dem Projekt verschiedene Supply Chains analysiert und die intelligenten Verpackungen in unterschiedlichen B2B und B2C Geschäftsvorfällen im Rahmen des Projektes prozessual implementiert und die jeweiligen, vom spezifischen Prozess abhängigen Nutzen, der unterschiedlichen Stakeholder erforscht. Die im Projekt verwendeten TTIs wurden einerseits unmittelbar in Lebensmittelverpackungen verwendet und waren somit repräsentativ für die Temperaturhistorie des Lebensmittels und andererseits in Umverpackungen oder Transportboxen für den Onlinehandel. Hier eignen sich die intelligenten Verpackungen, um zu prüfen, ob es prinzipielle Temperaturunterbrechungen gab. Darüber hinaus waren juristische und Marktforschungsthemen Gegenstand des Forschungsprojekts. Insgesamt war die CBS International Business School für viele technische und prozessuale Entwicklungen verantwortlich. Im Wesentlichen waren es diese Arbeiten, die die prinzipiellen technischen Möglichkeiten durch Demonstration bestätigten und weitere technische Anwendungen ermöglichten.

## INDAIRPOLLNET (Indoor Air Pollution Network)

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Sascha Nehr**

In den Industrieländern wird rund 80-90 % unserer Zeit in Innenräumen verbracht, wo die Aussetzung der Luftverschmutzung am größten ist. Die Regulierung der Luftverschmutzung konzentriert sich jedoch hauptsächlich auf den Außenbereich, während die Innenraumumgebung viel weniger gut beschrieben ist. Die Konzentrationen vieler Luftschadstoffe können in Innenräumen höher sein als im Freien, insbesondere nach Tätigkeiten wie Putzen und Kochen. Angesichts der zunehmenden Auswirkungen des Klimawandels werden Gebäude durch Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz wesentlich luftdichter. Solche Maßnahmen können die Schadstoffkonzentrationen in Innenräumen noch weiter erhöhen. Um die menschliche Exposition gegenüber Luftverschmutzung zu verringern, müssen daher sowohl die Innen- als auch die Außenumgebung und die Rolle der Belüftung berücksichtigt, werden um durch einen angemessenen Gebäudebetrieb, eine angemessene Gebäudenutzung und eine angemessene Gebäudegestaltung die Belastung zu verringern.

Das übergeordnete Ziel dieses Netzwerks bestand darin, einen Plan für eine optimale Kampagne zur chemischen Charakterisierung der Innenraumluft zu erstellen, der für die genutzten Gebäude und die Art und Weise, wie sie genutzt werden, relevant ist.

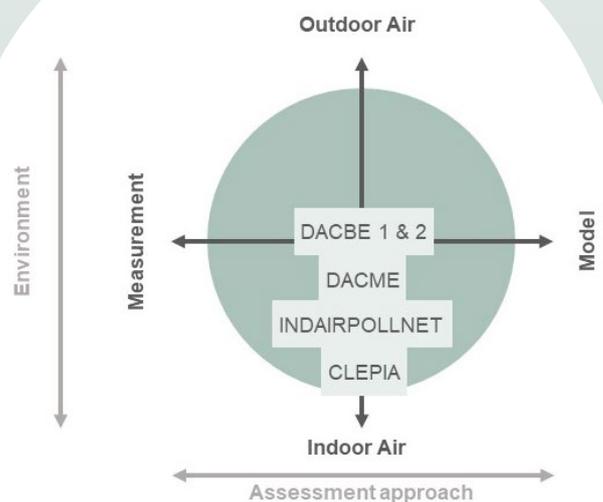
INDAIRPOLLNET (INDoor AIR POLLution NETwork) hat das Verständnis der Ursachen für hohe Konzentrationen von Innenraumluftschadstoffen verbessert. Es hat Experten für Labor- und Kammerexperimente, Modellstudien und Messungen, die für die Luftqualität in Innenräumen relevant sind, zusammengebracht, einschließlich Chemiker für Außenluft. Ziel dieser Aktion war es, den Bereich der Wissenschaft über Luftverschmutzung in Innenräumen erheblich voranzubringen, künftige Forschungsbereiche aufzuzeigen und die Kluft zwischen Forschung und Wirtschaft zu überbrücken, um geeignete Minderungsstrategien zur Optimierung der Innenraumluftqualität zu ermitteln. Die Ergebnisse wurden an relevante Interessengruppen wie Architekten, Bauingenieure und Gerätehersteller weitergegeben.

### Dieses Projekt hatte die folgenden Ziele:

- Verbessertes Verständnis der Luftverschmutzung in Innenräumen
- Verbesserte und/oder neue Techniken zur Messung der Innenraumluftchemie
- Verbesserte Modelle für die Innenraumluftchemie
- Verbesserte Gebäude für die Zukunft
- Verbesserte Standardisierungsprotokolle
- Identifizierung von potenziell schädlichen Stoffen in der Innenraumluft
- Datenerfassung, Überprüfung und Ausarbeitung strenger Empfehlungen für die künftige Wissenschaft zur Luftverschmutzung in Innenräumen
- Wissenstransfer an politische Entscheidungsträger und andere Interessengruppen mit Interesse an der Luftqualität in Innenräumen.

### Außerdem wurden auch Zielsetzungen im Hinblick auf Kapazitätsaufbau gesetzt:

- Aufbau einer neuen wissenschaftlichen Gemeinschaft an der Schnittstelle von Außen- und Innenluftchemie
- Maximierung der Forschungszusammenarbeit in Europa
- Einreichung von zukünftigen Vorschlägen
- Wissenschaftliche Ausbildung
- Weitergabe von Informationen.



## CLEPIA (Certification of Low-Emission Products for Indoor Applications)

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Sascha Nehr**

Luftverunreinigungen sind Veränderungen der natürlichen Zusammensetzung der Luft, insbesondere durch Gase und Aerosole. Mit dem Begriff Luftqualität beschreibt man wiederum die Beschaffenheit der Luft in Bezug auf den Anteil von Luftverunreinigungen. Wenn eine Luftverunreinigung eine schädliche Umwelteinwirkung verursachen kann, so spricht man von einem Luftschadstoff.

Heutzutage wird die Qualität der Außenluft überwacht, um schädliche Auswirkungen von Luftverunreinigungen auf Menschen, Tiere, Pflanzen und Materialien abschätzen und begrenzen zu können. Ebenso unterliegt die Qualität der Luft an gewerblichen Arbeitsplätzen der Kontrolle, um die Beschäftigten zu schützen. Demgegenüber richtete sich die allgemeine Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Öffentlichkeit trotz bereits im 19. Jahrhundert veröffentlichten Arbeiten erst relativ spät auf die Luft in nicht-gewerblichen Räumen.

Als Innenräume bezeichnet man in der modernen technischen Regelsetzung folgende Räume:

Wohnungen mit Wohn-, Schlaf-, Bastel-, Sport- und Kellerräumen, Küchen und Badezimmern; Arbeitsräume bzw. Arbeitsplätze in Gebäuden, die nicht im Hinblick auf Luftschadstoffe arbeitsschutzrechtlichen Kontrollen aufgrund der gezielten Tätigkeit mit Gefahrstoffen unterliegen (z. B. Büros, Verkaufsräume); öffentliche Gebäude (Krankenhäuser, Bildungseinrichtungen wie Schulen, Kindergärten, Sporthallen, Bibliotheken, Gaststätten, Theater, Kinos und andere Veranstaltungsräume) sowie die Fahrgasträume von privaten und öffentlichen Verkehrsmitteln (Kraftfahrzeuge, Schiffe, Busse, Bahnen, Flugzeuge).

In der öffentlichen Wahrnehmung spielt die Luftqualität in Innenräumen eine wesentliche Rolle in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden und die Gesundheit. Schimmelbildung ist die wohl bekannteste Problematik. Unter bestimmten Bedingungen kann der Feuchteintrag durch Aktivitäten wie Duschen oder Kochen zur Schimmelbildung führen. Das richtige Lüften kann hier für Abhilfe sorgen. Allerdings kann auch die Außenluft beim Lüften zur Verunreinigung der Innenraumluft beitragen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche andere intermittierende Quellen, die die Innenraumluftqualität nachteilig beeinflussen können. Hierzu gehören vor allem das Rauchen, das Abbrennen von Kerzen und offene Feuerstellen im Allgemeinen. Weiterhin emittieren verschiedene Quellen kontinuierlich Spurenstoffe in die Innenraumluft. Dies können einerseits Altlasten wie Holzschutzmittelwirkstoffe und Asbest sein. Andererseits gehören neu eingebrachte Baumaterialien und synthetische Produkte zu den Hauptemittenten organischer Chemikalien.

Das Risiko von Innenraumluftbelastungen wird aktuell dadurch verschärft, dass Gebäude heutzutage aus energetischen Gründen luftdicht gebaut werden. Erhöhte Luftdichtheit führt zu einer Verringerung des Austauschs der Innenraumluft mit der Außenluft. Energiesparendes Bauen nimmt demzufolge Planer, Eigentümer und Nutzer von Gebäuden in die Verantwortung. Hierbei spielt neben der Auswahl emissionsarmer Materialien die Lüftung bzw. die Lüftungskonzeption eine entscheidende Rolle.

Da das Verbraucherverhalten heute durch ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein bestimmt wird, nutzen Hersteller von Alltagsprodukten die Kennzeichnung sogenannter emissionsarmer Produkte als Marketinginstrument. Trotz der Tatsache, dass die meisten organischen Chemikalien in sehr geringen Konzentrationen auftreten, steigerte sich das öffentliche Interesse an emissionsarmen Produkten kontinuierlich, da einige der identifizierten organischen Verbindungen reizend oder gar toxisch wirken und teilweise hohe Geruchsintensitäten aufweisen.

Um die Grundlage für eine einheitliche und nachvollziehbare gesundheitliche Bewertung von Bauprodukten in Deutschland bereitzustellen, hat der Ausschuss zur gesundheitlichen Bewertung von Bauprodukten (AgBB) Prüfkriterien erarbeitet und daraus ein Bewertungsschema für VOC-Emissionen (volatile organic compounds) aus innenraumrelevanten Bauprodukten entwickelt. Das Bewertungsschema setzt gesundheitsbezogene Qualitätsmaßstäbe für die Herstellung von Bauprodukten für den Innenraum und soll die Entwicklung besonders emissionsarmer Produkte unterstützen.

Zur Identifizierung aller Einzelstoffe wird im AgBB-Schema grundsätzlich eine einheitliche Nachweisgrenze von  $1 \mu\text{g}/\text{m}^3$  zugrunde gelegt, um das Emissionsspektrum zunächst qualitativ möglichst vollständig zu erfassen. Es ist möglichst ein hoher Identifizierungsgrad anzustreben, um eine Einzelstoffbewertung zu ermöglichen. Die Quantifizierung identifizierter Substanzen erfolgt auf Basis individueller Messgerätekalibration. Falls für unbekannte organische Emittenten keine Messgerätekalibration möglich ist, so erfolgt eine Kalibration mit Toluoläquivalenten. Diese Vorgehensweise bedingt Unsicherheiten bei der Emissionsprüfung und somit bei der gesundheitlichen Bewertung von Produkten für Innenraumanwendungen.

Das übergeordnete Ziel von CLEPIA bestand darin, Verbesserungspotenziale für standardisierte Emissionsprüfverfahren zu untersuchen durch die komplementäre Messung der chemischen Reaktivität. Mit Hilfe der komplementären Messung der chemischen Reaktivität (OH-Reaktivität KOH), die einen robusten Summenparameter für VOC-Konzentrationen darstellt, konnte während standardisierter Emissionsprüfkammerversuchen für gängige Materialien untersucht werden, wie groß die Unsicherheiten der gesundheitlichen Bewertung von Produkten nach dem AgBB-Schema sind.

## DACBE - Direct Air Capturing - Material Evaluation

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Sascha Nehr**

Direct Air Capture (DAC) beschreibt das Verfahren zur Abscheidung von  $\text{CO}_2$  aus Atmosphärenluft. Dieses Verfahren bietet großes Potenzial, da sich dadurch echte, negative  $\text{CO}_2$ -Emissionen erzielen lassen, die für die Einhaltung der Klimaziele der Bundesrepublik unerlässlich sind. Weiterhin wird Kohlenstoff als essenzieller Baustein für die Industrie und Energiespeicherung gewonnen, der so durch Defossilisierung der Wirtschaft in der Zukunft wegfällt. Das größte Hemmnis der DAC-Technologie ist derzeit der hohe Energiebedarf der Abscheidung von 2-5 MWh/t $\text{CO}_2$ . Aus der aktuellen Konzeptstudie (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132321010209?via%3DIhub>), geht hervor, dass die Energieeffizienz für DAC erheblich erhöht werden kann, wenn die Technologie in ein ganzheitliches Gebäudelüftungskonzept integriert wird. Es wird also nicht Umgebungsluft verwendet, sondern Abluft aus z.B. Bürogebäuden. Diese Luft beinhaltet i.d.R. mehr  $\text{CO}_2$  als Außenluft. Weiterhin kann die durch DAC und Hygienefilter aufgereinigte Luft partiell ins Gebäude zurückgeführt werden, was den Frischluftbedarf des Gebäudes, und so die Heiz- und Stromkosten massiv senken kann. Energieeinsparungen um ca. 50% sind realistisch.

Die so eingesparte Energie kann für die Abscheidung von  $\text{CO}_2$  verwendet werden. So ergibt sich ein reduzierter Energiebedarf pro Tonne  $\text{CO}_2$  bei sonst gleichbleibenden Gebäudebetriebskosten. Die Absolutmenge an Energie, die für DAC verwendet werden kann, ist dabei stark abhängig von Gebäude- und Nutzungsparametern. Besonders ältere Gebäude und solche, mit einer hohen Luftwechselrate bieten dahingehend große Potenziale.

Die zuvor genannten Erkenntnisse wurden im Rahmen des DACME-Projektes durch Untersuchungen geeigneter Adsorbentmaterialien gestützt. Da moderne  $\text{CO}_2$ -Adsorbentien auf dem freien Markt kaum verfügbar sind, wurden verschiedene potenzielle Materialien auf ihr dahingehendes Potenzial hin untersucht. Ziel war die Charakterisierung verschiedener  $\text{CO}_2$ -adsorbierender Materialien im Hinblick auf ihr Potenzial für Indoor-DAC Anlagen. Wichtige Parameter waren hier die Effizienz der Adsorption, also Anlagerung von  $\text{CO}_2$ , sowie der Energiebedarf der Desorption (Freisetzung) des zuvor reversibel gebundenen  $\text{CO}_2$ . Weitere wichtige Punkte waren die Zyklenstabilität des Materials, die  $\text{CO}_2$ -Kapazität, die Material- und Herstellungskosten sowie die Verarbeitbarkeit und die Qualität des erhaltenen  $\text{CO}_2$ . Zusätzlich wurde untersucht, inwieweit die Materialien Sekundärstoffe emittieren, die im Umluftkonzept ins Gebäude zurückgeleitet werden würden.

## IAP (Assessment of Indoor Allergenic Pollen)

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Sascha Nehr**

Sind Pollen auch ein Problem in Innenräumen? Damit befasste sich das Projekt „Assessment of Indoor Allergenic Pollen“. Auch Pollen in Innenräumen können sehr relevant für die menschliche Gesundheit sein, da Menschen heutzutage einen Großteil ihrer Zeit in Innenräumen verbringen. Die Luftqualität von Innenräumen wurde in der Forschung bisher weitestgehend vernachlässigt. Um dies systematisch zu verbessern, müssen die folgenden Faktoren berücksichtigt werden:

- Kontinuierliche Überwachung der Pollen und Pollenkonzentrationen in Außen- und Innenbereichen von relevanten Gebäuden zur systematischen Bestimmung der Hintergrundpollenkonzentration
- Modellräume unter Berücksichtigung von gebäude- und zustandsspezifischen Parametern ermitteln durch beispielsweise den Einsatz von kleinen, kontinuierlich arbeitenden und vollautomatischen Pollenzählensystemen sowie der Einsatz von Pollensammlern und die Nutzung von symptomorientierten Fragebögen
- Durchführung systematischer Studien zur Differenzierung zwischen Pollenflug und Pollenallergenbelastung in Innenräumen

Die systematische Untersuchung dieser Themen konnte sowohl Fragen zur gesundheitlichen Bedeutung allergener Pollen in Innenräumen als auch zu konkreten Maßnahmen zur Reduzierung des Pollenfluges in Innenräumen beantworten. Dadurch können geeignete Schutzmaßnahmen entwickelt und ganzjährige Symptome erklärt werden.

## EPIAQ (Energy-efficient Provision of high Indoor Air Quality)

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Sascha Nehr**

In dieser Studie wurden die Luftwechselraten in sechs frei gelüfteten Unterrichtsräumen einer Schule durch zeitlich aufgelöste Messung der CO<sub>2</sub>-Konzentration und Auswertung nach der Abklingmethode bestimmt. Die CO<sub>2</sub>-Messungen erfolgten unter Verwendung nichtdispersiver Infrarotsensoren mit pyroelektrischem Detektionsprinzip. Im Rahmen des Untersuchungszeitraums fanden zwei Lüftungskonzepte Anwendung:

- (i) die kontinuierliche einseitige Lüftung
- (ii) die stoßweise Querlüftung.

Unter Berücksichtigung von Raumvolumina und maximaler Raumbelastung wurden auf Basis der experimentellen Ergebnisse personenbezogene Zuluftvolumenströme berechnet und mit behördlichen Bewertungsmaßstäben für einen hygienisch erforderlichen Mindestzuluftvolumenstrom verglichen.

Eine energetische Bewertung der freien Lüftung war nicht Gegenstand dieser Arbeit. Das hier beschriebene Konzept war sowohl geeignet für die raumspezifische Bewertung vorliegender Lüftungskonzepte als auch für die Ableitung allgemeiner Empfehlungen zur Verbesserung der Lüftungssituation an der betroffenen Schule.

## DACBE - Direct Air Capturing in the Built Environment

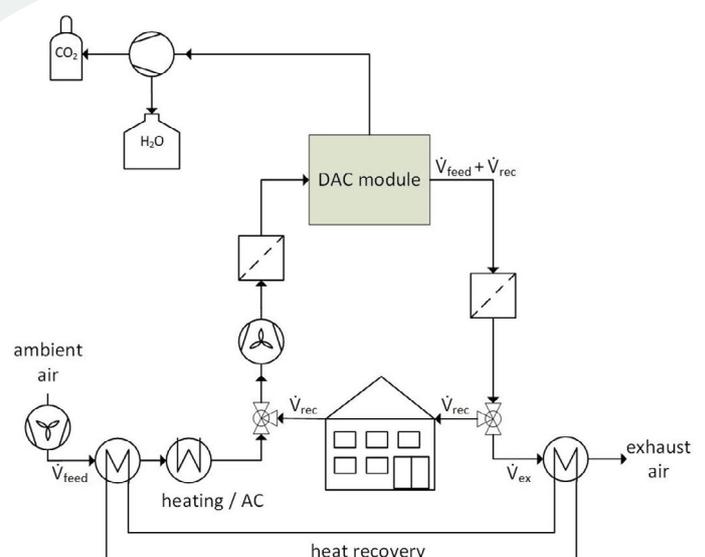
Projektteilnehmer: **Lukas Baus, Prof. Dr. Sascha Nehr**

Stoffliche Lasten beeinflussen die Raumluftqualität. Luftgetragene Spurenstoffe resultieren aus raumausstattungs- (z. B. Materialemissionen) sowie raumnutzungsbedingten (z. B. CO<sub>2</sub> aus der Atmung) Quellen. CO<sub>2</sub> ist der anerkannte Leitparameter zur hygienischen Bewertung der Raumluftqualität, da die CO<sub>2</sub>-Konzentration mit anderen Spurenstoffkonzentrationen korreliert. Zudem verursachen zu hohe CO<sub>2</sub>-Konzentrationen Kopfschmerzen, Müdigkeit, Schwindel und Konzentrationschwäche. Eine CO<sub>2</sub>-Konzentration von unter 1.000 ppm gilt als hygienisch unbedenklich. Bei konventionellen Lüftungsmethoden geht man davon aus, dass eine Minderung der CO<sub>2</sub>-Konzentration auch zu einer Minderung anderer Spurenstoffkonzentrationen führt. Allerdings kann auch die Außenluft beim Lüften zur Verunreinigung der Raumluft beitragen. Hier spielen insbesondere O<sub>3</sub>, NO<sub>x</sub>, organische Verbindungen und Partikel eine Rolle. Nach aktuellem Stand der Technik wird ein normales Maß an Erwartungen an die Raumluftqualität über eine CO<sub>2</sub>-Raumluftkonzentration festgelegt, die die Außenluftkonzentration von CO<sub>2</sub> (ca. 400 ppm) um maximal 800 ppm überschreitet. Mit konventionellen Lüftungsmethoden und bei Erfüllung eines normalen Maßes an Erwartungen ist der Leitwert von 1000 ppm CO<sub>2</sub> in der Raumluft nicht mehr einzuhalten und es sind weitere raumlufthygienische Maßnahmen erforderlich.

Durch eine Förderung von IMCD Cares Fund für eine 6-monatige Teilzeitstelle sowie eine Sachbeihilfe in Höhe von 4.000€ wurde das DACBE ermöglicht. DACBE stellte einen Lösungsansatz vor, bei dem durch CO<sub>2</sub>-Abscheidung unter Verwendung des Direct-Air-Capturing (DAC) sowie unter Luftrezirkulation die raumlufthygienischen Anforderungen eingehalten werden konnten. Des Weiteren barg dieser Ansatz das Potenzial zur Auflösung des Zielkonflikts zwischen energieeffizientem Gebäudebetrieb und hoher Raumluftqualität. Es ist hervorzuheben, dass in Deutschland raumlufthtechnische Anlagen (RLT-Anlagen) mit einem Gesamtfördervolumen von ca.  $5 \cdot 10^9 \text{ m}^3 \text{ h}^{-1}$  installiert sind. Unter der Annahme, dass diese Anlagen kontinuierlich mit Atmosphärenluft betrieben werden, transportieren sie im Jahresverlauf ca. 40 % der CO<sub>2</sub>-Emissionen Deutschlands. Daraus ergibt sich ein enormes Potenzial für die CO<sub>2</sub>-Bereitstellung durch Abscheidung aus dem Gebäudesektor.

DACBE widmete sich der Forschungsfrage: „Wie kann durch neuartige Kopplung bestehender RLT-Anlagen mit DAC die Raumluftqualität verbessert werden bei gleichzeitiger Senkung des Gebäudeenergieverbrauchs sowie paralleler Gewinnung von CO<sub>2</sub>?“ Hierzu musste im Zeitraum von Januar bis Februar und September bis Dezember untersucht werden,

- (i) wie eine RLT-Anlage mit DAC zur Verbesserung der Raumluftqualität beitragen kann,
- (ii) wie eine RLT-Anlage mit DAC zur Senkung des Gebäudeenergieverbrauchs beitragen kann und
- (iii) wie CO<sub>2</sub> aus Gebäudeluft energetisch sinnvoll abgeschieden sowie einer weiteren energetischen und/oder stofflichen Nutzung in dezentralen Anwendungen zugeführt werden kann.



## DACME - Direct Air Capturing Material Evaluation

Projektteilnehmer: **Lukas Baus, Prof. Dr. Sascha Nehr**

Direct Air Capture (DAC) beschreibt das Verfahren zur Abscheidung von CO<sub>2</sub> aus Atmosphärenluft. Dieses Verfahren bietet großes Potenzial, da sich dadurch echte, negative CO<sub>2</sub>-Emissionen erzielen lassen, die für die Einhaltung der Klimaziele der Bundesrepublik unerlässlich sind. Weiterhin wird Kohlenstoff als essenzieller Baustein für die Industrie und Energiespeicherung gewonnen, der so durch Defossilisierung der Wirtschaft in der Zukunft wegfällt. Das größte Hemmnis der DAC-Technologie ist derzeit der hohe Energiebedarf der Abscheidung von 2-5 MWh/tCO<sub>2</sub>. Aus der Konzeptstudie (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132321010209?via%3DiHub>), gefördert durch Progress NRW Research des Wirtschaftsministeriums NRW mit einer Förderung für eine 6-monatige Vollzeitposition sowie 90% Sachbeihilfen, also einer Gesamtsumme von rund 40.000,- €, geht hervor, dass die Energieeffizienz für DAC erheblich erhöht werden kann, wenn die Technologie in ein ganzheitliches Gebäudelüftungskonzept integriert wird. Es wird also nicht Umgebungsluft verwendet, sondern Abluft aus z.B. Bürogebäuden. Diese Luft beinhaltet i.d.R. mehr CO<sub>2</sub> als Außenluft. Weiterhin kann die durch DAC und Hygienefilter aufgereinigte Luft partiell ins Gebäude zurückgeführt werden, was den Frischluftbedarf des Gebäudes, und so die Heiz- und Stromkosten massiv senken kann. Energieeinsparungen um ca. 50% sind realistisch. Die so eingesparte Energie kann für die Abscheidung von CO<sub>2</sub> verwendet werden. So ergibt sich ein reduzierter Energiebedarf pro Tonne CO<sub>2</sub> bei sonst gleichbleibenden Gebäudebetriebskosten. Die Absolutmenge an Energie, die für DAC verwendet werden kann, ist dabei stark abhängig von Gebäude- und Nutzungsparametern. Besonders ältere Gebäude und solche, mit einer hohen Luftwechselrate bieten dahingehend große Potenziale.

Die zuvor genannten Erkenntnisse wurden im Rahmen des DACME-Projektes durch Untersuchungen geeigneter Adsorbentmaterialien gestützt. Da moderne CO<sub>2</sub>-Adsorbentien auf dem freien Markt kaum verfügbar sind, wurden verschiedene potenzielle Materialien auf ihr dahingehendes Potenzial hin untersucht. Ziel war die Charakterisierung verschiedener CO<sub>2</sub>-adsorbierender Materialien im Hinblick auf ihr Potenzial für Indoor-DAC Anlagen. Wichtige Parameter waren hier die Effizienz der Adsorption, also Anlagerung von CO<sub>2</sub>, sowie der Energiebedarf der Desorption (Freisetzung) des zuvor reversibel gebundenen CO<sub>2</sub>. Weitere wichtige Punkte waren die Zyklusstabilität des Materials, die CO<sub>2</sub>-Kapazität, die Material- und Herstellungskosten sowie die Verarbeitbarkeit und die Qualität des erhaltenen CO<sub>2</sub>. Zusätzlich wurde untersucht, inwieweit die Materialien Sekundärstoffe emittieren, die im Umluftkonzept ins Gebäude zurückgeleitet werden.

## Digitalisierung der Abschlussprüfung

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Klaus-Peter Feld**

Mit dem Ziel einer Veröffentlichung war der Untersuchungsgegenstand dieses Projektes die Auswirkungen der digitalen Transformation in Abschlussprüfungen. Ein besonderes Augenmerk wurde hierbei auf die Einsatzmöglichkeiten von automatisierten Messdatenanalysen und Künstlicher Intelligenz zur verbesserten Aufdeckung von Täuschungsversuchen gelegt.

## Künstliche Intelligenz in kleinen und mittleren Unternehmen

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Bernd Wallraff**

In diesem Projekt wurden mögliche technologische, rechtliche, ökonomische sowie soziale Implementierungshürden für den Einsatz von KI-Technologien in KMU herausgearbeitet. Zudem wurden Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen für die Überwindung dieser Hürden identifiziert. Zu diesem Zweck wurden KI-Expert/-innen qualitativ befragt und Erfahrungsberichte von KMU mit Berührungspunkten zu KI erhoben und analysiert. Unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur wurden Potenziale von KI für KMU aufgezeigt, Kernhürden bei der Implementierung identifiziert sowie passende Handlungsempfehlungen dargestellt.

Als Kooperationspartner in diesem Projekt agierte Felix Broßmann, Director Intelligent Automation bei SKAD Schulz & Krill Advisory AG. Er verfügt über mehr als 17 Jahre Beratungs-, Management- und Projekterfahrung in der Implementierung innovativer Automatisierungslösungen und der Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen. Er ist zertifizierter KI-Produktmanager, RPA-Business Analyst und UiPath Developer.



## Förderung von Denken und Handeln in digitaler Arbeitswelt und Gesellschaft: 2nd Symposium Leadership meets Tech Event zum Thema „Metaverse und Business“

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Nils Finger**

Zum Thema Metaverse & Business trafen sich eine Reihe von Vertretern aus der Industrie. Accenture stellte in einer Keynote das Thema „Metaverse and XR @ Accenture“ vor sowie Vodafone in einer zweiten Keynote das Thema „The role of telcos in the Metaverse“. Danach erfolgte eine Paneldiskussion sowie zwei Workshops zu den Themen Metaverse und VR/XR. Die Schirmbotschaft dieses Projektes lautete „Leadership meets Tech“.

### 2nd CBS Symposium *Leadership meets Tech* Topic: Metaverse & Business // Tuesday 18th Oct. // Campus Cologne

Check-In 16.15-16.30 h

16:30	<b>Welcome:</b> Prof. Dr. Nils Finger & Digi Lab Student Initiative Members Henrike Kannen / Laurens Terhoeven	Audimax / Streaming 
16:35	<b>Keynote 1: Metaverse and XR @ Accenture</b> Dr. Paul Stein (Accenture)	Audimax / Streaming 
16:50	<b>Keynote 2: The role of telcos in the Metaverse</b> Johanna Heyden (Vodafone)	Audimax / Streaming 
17:05	<b>Panel:</b> Dr. Paul Stein, Johanna Heyden, Dr. Okan Tansu, Prof. Dr. Uwe Schnetzer	Audimax / Streaming 
17:30	<b>Get-together &amp; Networking</b> + Chance to experience VR technology	Cafeteria/ Campus Garden 
17:30	<b>Workshop 1: Metaverse</b> Build your own room in the Metaverse / Denis Hasselbach (CBS II)	Audimax 
17:30	<b>Workshop 2: VR/XR</b> Digital learning experienced with VR/XR / Kevin Wäschebach (Christiani)	Cafeteria/ Campus Garden 



QR Code for the participation of the live streaming:



Please register your participation via Jobteaser:



## 2nd International Summer School for Survey Methodology and Data Management in Uganda (ISSU)

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. habil. Ingvill Constanze Ødegaard**

Dieses Projekt stellte die Möglichkeit der Teilnahme an einer Summer School dar. Diese sollte den Teilnehmenden eine intensive Ausbildung in sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden nahebringen. Zudem wurde dadurch internationale Forschungszusammenarbeit und interkultureller Austausch ermöglicht. Das Angebot dieser internationalen Summerschool in Uganda erstreckte sich über zwei Wochen hinweg, in denen jeweils vier einwöchige Kurse zu sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden gelehrt werden. Die Lehrenden dieser Kurse waren international renommierte Wissenschaftler. Ergänzt wurden theoretische Inhalte durch praktische Übungen, die den Teilnehmenden die Möglichkeit geboten haben, ihr neu erworbenes Wissen auch in der Praxis anzuwenden.



## DigitalChangeMaker-Accelerator

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Nils Finger**

Durch das Projekt DigitalChangeMaker-Accelerator wurden digitale Lern- und Lerninnovationen gefördert und die Frage beantwortet, wie die Hochschule der Zukunft zu einem chancengerechten, aktivierenden und partizipativen Lernort für Studierende werden kann. Dadurch wurde die digitale Transformation an Hochschulen gefördert. Studierendengruppen konnten, als studentische Change Agents, Stipendien durch eine Ausarbeitung zum Thema "Fallstudien als VR-Experience" gewinnen.

## Student-Centered Learning

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Ulrich Anders**

Die Arbeiten am Student-Centered Learning wurden in 2022 fortgesetzt. Nach Einführung der Konzepte Blended Learning und Software-based Learning stellte sich die Frage, wie Professor/-innen oder Dozenten/-innen immer stärker auch die Rolle eines Coaches annehmen können. Coaches begleiten die Umsetzung und Anwendung des Erlernten. Sie begleiten die Übungen und sie sollten — je nach Kontext — auch zu Höchstleistungen anspornen. Die Aufgabe des Coaches ist dabei sicherzustellen, dass der Studierende nicht nur Input aufnimmt, sondern daraus auch selbstständig, hochqualitativen Output erzeugen kann. In der klassischen Lehre nimmt der Lehrende nicht nur die Rolle des Wissensvermittlers ein, sondern immer auch die Rolle des Beurteilenden. Damit besteht keine Interessenkompatibilität zwischen Lehrenden und Lernenden. Dies ist im Wettkampfsport anders. Der Trainer hat das Ziel, mit und mittels seiner Mannschaft erfolgreich zu sein, indem die gegnerischen Mannschaften besiegt werden. Hier besteht Interessenskompatibilität. Dieses Prinzip kann in die Lehre übertragen werden. Nicht mehr der Lehrende beurteilt die Lernenden. Vielmehr coacht der Lehrende die Lernenden dahingehend, gegenüber einem Dritten erfolgreich zu sein.

## Effectiveness of Responsibility Teaching (EFFORT)

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Cristian Loza Aduai**

Im September 2019 startete die CBS International Business School in eine weitere transnationale Partnerschaft unter dem Erasmus+ Förderprogramm der Europäischen Union. Die CBS International Business School war zusammen mit fünf weiteren europäischen Forschungs- und Bildungseinrichtungen aus Deutschland, Ungarn, Finnland, Italien und Spanien an diesem Projekt beteiligt. Die Projektlaufzeit war auf drei Jahre angelegt und endete in 2022.

Es ist wichtig, Lehransätze zu entwickeln, die darauf abzielen, das Bewusstsein für CSR zu erhöhen, Einstellungen zu ändern sowie Verhalten des Einzelnen zu beeinflussen. Es fehlen jedoch Instrumente zur Kontrolle der Wirksamkeit sowohl der allgemeinen Ansätze der Hochschuleinrichtungen als auch der spezifischen Lehrkonzepte. Ziel des EFFORT-Projekts war es daher, Instrumente und Richtlinien zu entwickeln, die die Hochschulen dabei unterstützen, die Effektivität und Qualität der nachhaltigkeits-, ethik- und/oder CSR-bezogenen Lehre zu steigern.

Die Ergebnisse bestanden aus einem Instrument zur Kontrolle der Wirksamkeit von Lehrformaten, einem Handbuch, welches einen systematisch strukturierten Überblick über derzeit existierende innovative CSR- bzw. nachhaltigkeitsbezogene Lehrkonzepte und Kurse gibt. Weitere Ergebnisse waren ein Selbstevaluierungsinstrument, welches es den Hochschulen ermöglicht, sich mit anderen Institutionen zu vergleichen, einer Reihe neuer innovativer Lehrformate sowie einem statistischen Analysebericht und einem Leitfaden, der Aufschluss darüber gab, welche Eigenschaften von Lehrkonzepten für die Ausbildung verantwortungsbewusster Führungskräfte in der Wirtschaft am wirksamsten sind.

## Young People's Perceptions of Transitioning from School to Higher Education: A Cross-National Perspective

Projektteilnehmerin: **Prof. Dr. Céline Rojon**

Gemeinsam mit den Projektpartnern Dr. Javier Hernandez (Universidad Catolica de Temuco), Dr. Elisabetta Mocca (Universität Wien) und Mira Knauer (CBS International Business School) wurde eine Interviewanalyse durchgeführt, die finanziell durch interne CBS-Forschungsmittel gefördert wurde.

Bildung kann dem Einzelnen Zugang zu Arbeit und Karrieremöglichkeiten verschaffen. Sie kann auch zu mehr gesellschaftlicher Gleichheit beitragen und die soziale Mobilität erleichtern. Der Übergang von der Sekundarschule zur Hochschulbildung (und darüber hinaus) ist besonders wichtig und wirkt sich sowohl auf das Leben des Einzelnen als auch auf die Gesellschaft im Allgemeinen aus (z. B. durch die Versorgung der Arbeitsmärkte mit den erforderlichen Qualifikationen). Aus einer interdisziplinären, länderübergreifenden Perspektive wurden halbstrukturierte Interviews mit 23 jungen Menschen aus Deutschland, Argentinien und Chile geführt, um ein besseres Verständnis der individuellen Wahrnehmung von Hindernissen und Erleichterungen beim Übergang von der Sekundarschule zur Hochschule im Kontext ihrer persönlichen/familiären Situation, ihrer sozialen Strukturen und ihres kulturellen Umfelds zu gewinnen. Die thematische Datenanalyse zeigte Gemeinsamkeiten in Bezug auf das, was junge Menschen aus den drei Ländern als förderlich (z. B. persönlicher Ehrgeiz; Unterstützung durch Familie/Freunde) und hinderlich (z. B. hohe Erwartungen an sich selbst/Familie/Freunde; mangelndes Interesse am Studienfach) ansehen. Angesichts der unterschiedlichen Bildungssysteme, gesellschaftlichen Strukturen, kulturellen Werte usw. in den drei Ländern überrascht es nicht, dass die Ergebnisse auch einige Unterschiede zwischen den drei Ländern aufzeigen, wie z. B. die Tatsache, dass Vorbilder in Deutschland eine viel größere Rolle spielen als in Chile und Argentinien. Wir kommen zu dem Schluss, dass viele kontextuelle und persönliche Faktoren jungen Menschen den Zugang zur Hochschulbildung erleichtern oder erschweren können, wobei die meisten dieser Faktoren für jeden Einzelnen unabhängig von seinem Herkunftsland relevant sind. Weitere Forschungsarbeiten könnten unsere qualitative Studie erweitern, z. B. durch groß angelegte, quantitative Untersuchungen in einer größeren Zahl von Ländern.

Ein Manuskript dieses Projektes mit dem Titel „Young People's Perceptions of Transitioning from School to Higher Education: A Cross-National Perspective“ wurde beim International Journal of Educational and Life Transitions eingereicht und befindet sich im Reviewprozess.



## "BENCH-TO-BUSINESS"-Programme

Projektteilnehmerinnen: **Prof. Dr. habil Elisabeth Fröhlich und Prof. Dr. Julia Maintz**

Die CBS International Business School kooperiert mit der Universität zu Köln, der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, der Max-Planck-Gesellschaft und weiteren Projektpartnern im Rahmen von zwei durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Graduiertenkollegien. Die CBS International Business School bietet die „Bench-to-Business“-Programme in zwei Varianten an:

In dem ersten Graduiertenkolleg „Dynamic Regulation of Cellular Protein Localization“ kooperieren die Universität zu Köln, die Max-Planck-Gesellschaft, die CBS International Business School und weitere Projektpartner. Das von der AG von Prof. Dr. Jan Riemer (Universität zu Köln) initiierte Graduiertenkolleg startete im Juli 2020. Das integrierte Bench-to-Business-Programm der CBS International Business School (Laufzeit bzgl. der ersten Promovendengruppe: Dezember 2021 bis Oktober 2022) hatte zum Ziel, Promovenden des Graduiertenkollegs Einblicke in wirtschaftswissenschaftliche Berufsfelder in für sie relevanten Branchen zu geben. Dies hat den Hintergrund, dass ein Großteil der Promovenden der Fachbereiche Biologie, Biochemie und Chemie nach erfolgreicher Promotion die gestartete wissenschaftliche Karriere nicht weiterverfolgt und sich stattdessen für Management-Karrieren entscheidet.

Im zweiten Graduiertenkolleg „Template-designed Organic Electronics“ kooperieren die Universität zu Köln, die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, die CBS International Business School und weitere Projektpartner. Dieses Graduiertenkolleg wurde von der AG von Prof. Dr. Klaus Meerholz (Universität zu Köln) initiiert und startete 2021. Im Rahmen dieses Graduiertenkollegs bietet die CBS International Business School ein Bench-to-Business-Programm mit den Schwerpunkten Entrepreneurship und Intrapreneurship an. Die Laufzeit für dieses integrierte Bench-to-Business-Programm ist für die erste Promovendengruppe Mai 2021 bis Dezember 2023.

## CBS Career Day Diversity @ SCM mit BVL-Initiative Ladies in Logistics

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Nils Finger**

Inhalt dieses Projektes waren diverse Keynote Speaker namhafter und renommierter Unternehmen am CBS Career Day sowie eine Paneldiskussion zum Thema „Diversity in Supply Chains“. Der Fokus lag auf Vertreterinnen im Supply Chain Management von Schaeffler, Nagel Group und der Zürich Gruppe. Die Keynote Sprecherinnen behandelten Diversitäts- und Vielfaltsthemen mit Praxisbezug aus der Industrie und ihrer Rolle als Frau im Unternehmen.

### Career Day – Diversity in Supply Chains

Panel Diskussion mit Vertreterinnen von Schaeffler, Nagel Group und Zurich Gruppe

Donnerstag 28.04., 14:00 – 16:00 Uhr, Raum Audimax (H.0.05)

#### Agenda

- 14:00 **WILLKOMMEN UND EINLEITUNG**
- 14:05 **KEYNOTE – SCHAEFFLER**  
Dr. Nadine Kiratli-Schneider, VP Inbound Supply Chain, Corporate SCM & Logistics  
„Kurzfristige Vielfalt - Reflexionen darüber, was Vielfalt nicht ist“
- 14:20 **KEYNOTE – NAGEL GROUP**  
Klaudia Vollmer, Head of Sales Network  
„10 Gebote für deine Karriere“
- 14:35 **KEYNOTE – ZURICH**  
Karin Gümmer, Head of Procurement & Mobility Management  
„Diversity @ Zurich Procurement“
- 14:50 **PANELDISKUSSION “DIVERSITY IN SUPPLY CHAINS”**
- 15:30 **GETTOGETHER mit FingerFood und Kölsch in der Business Lounge**

[Anmeldung im CareerCenter!](#)



Repräsentanten von:

**SCHAEFFLER**

**NAGEL-GROUP**

**ZURICH**

**BVL<sup>7</sup>**

## Eine Uni – Ein Buch: Invisible Women - Closing the Gender Data Gap

Projektteilnehmer: **Prof. Dr. Cristian Loza Adauí, Prof. Dr. habil. Elisabeth Fröhlich, Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. habil. Ingvill Constanze Ødegaard**

Die CBS International Business School hat sich mit dem Buch „Unsichtbare Frauen - Wie eine von Daten beherrschte Welt die Hälfte der Bevölkerung ignoriert“ von Caroline Criado-Perez bei „Eine Uni – ein Buch“ beworben und gewonnen. Der Stifterverband und die Klaus Tschira Stiftung haben in Kooperation mit dem ZEIT Verlag zum fünften Mal dieses Programm ausgeschrieben. Damit zeichnen sie die zehn besten Buch- bzw. Themenideen und die dazu geplanten Hochschulaktionen aus und fördern ihre Durchführung mit jeweils 10.000,- €.

In dem Buch von Caroline Criado-Perez geht es um den Gender Data Gap, welcher beschreibt, dass ein Großteil der wissenschaftlichen Daten, die unserer modernen Welt zugrunde liegen, fast ausnahmslos von und für Männer erhoben wurden. Im Laufe des Jahres 2022 wurden zu diesem Buch verschiedene Projekte durchgeführt, im September 2021 fand der offizielle Kick-off in digitaler Form statt.

Im Rahmen einer Paneldiskussion haben Prof. Dr. habil. Ingvill Constanze Ødegaard (GESIS-Leibniz Institut für Sozialwissenschaften), Prof. Astrid Linder (vti – Swedish National Road and Transport Research Institute) und Nina Straßner (SAP Diversity Managerin sowie Mitglied im Präsidium der Diversity Charta) spannende Insights aus ihren jeweiligen Bereichen geteilt. Zudem wurden die folgenden weiteren Aktionen und Events durchgeführt:

- Aufbau CBS Women's Network
- Studierendenförderung
- Mentoring Programme für weibliche Studierende.



## Monographien

Martens, H. (2022). A Gadamerian Approach to Tourist Experience - Understanding the Expectations, Perceptions and Memories of German Soft Adventure Tourists in Oman. Doctoral Thesis. University of Brighton.

## Buchartikel

DeGES, F. (2022). Bewertungssysteme auf digitalen Marktplätzen. In: Kollmann, T. (Ed.) Handbuch Digitale Wirtschaft. Springer Reference Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17345-6\\_49-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17345-6_49-1).

Fröhlich, E. & Karlshaus, A. (2022). Qualitäts- und Akzeptanzmerkmale von E-Learnings, in: Thelen, U., & Hägerbäumer, M. (Hrsg.) HR-Management und Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung. Untersuchungen, Fallstudien, Empfehlungen. Bonn/Berlin: Lemmens Medien Verlag, S. 154-172.

Fröhlich, E., Karlshaus, A., & Purg, D. (2022). Shaping the New Normal: Business Schools as Enablers of a Sustainable World: The example of CBS International Business School, Germany, and IEDC-Bled School of Management, Slovenia, in: Dr. Ayman El Tarabishy, Prof. David Audretsch, Prof. Dafna (Barel) Kariv, Prof. Katia Passerini, Associate Prof. Tan-Wee Liang & Prof. Rico Baldegger (Eds.) The Future of Business Schools.

Häring, K., Gartzten, T., Gartzten-Wiegand, U., Grandpierre, A., Lehnen, M., Mühlbradt, T., Moser, M., Mynarek, F., Neumann, T., Özel, M., Schürings, O., Unger, H., & Wilhelm, J. (2022). Selbstorganisationskompetenzen für die Arbeitswelt 4.0. In: Nitsch, V., Brandl, C., Häußling, R., Lemm, J., Gries, T. & Schmenk, B.: Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand: Ergebnisse und Best Practice des BMBF-Forschungsschwerpunkts „Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial“. Band 1, Kap. 7, S. 193-227; Berlin: Springer.

Monti, A. (2022). Monetisierungs- und Preispolitik in der Plattformökonomie – Implikationen und Handlungsempfehlungen. In: Stummeyer, C., Raab, A., Behm, M.E. (Eds.) Plattformökonomie im Gesundheitswesen. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35991-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35991-1_11).

## Zeitschriftenartikel

Baus, L. (2022). Investigation of CO<sub>2</sub>-sorption characteristics of readily available solid materials for Indoor Direct Air Capturing, Indoor Air, under Review.

Baus, L. & Nehr, S. (2022). Potentials and limitations of direct air capturing in the built environment, Building and Environment, 208, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108629>.

Dechêne, C. & Nesper, J. (2022). Dienstleistungsmarketing. WISU – Das Wirtschaftsstudium, 6, S. 663-669.

Duncker, C. (2022). Wo wird die Reise hingehen? Cross- und Omni-Channel-Marketing: Die Verknüpfung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle bietet Potenzial für Marketing und Vertrieb. Markenartikel - Zeitschrift für Markenführung, S. 48-49, [https://www.gem-online.de/images/brand-slam/22-12\\_GEM\\_-\\_Cross\\_-\\_Omnichannel\\_-\\_Christian\\_Duncker.pdf](https://www.gem-online.de/images/brand-slam/22-12_GEM_-_Cross_-_Omnichannel_-_Christian_Duncker.pdf).

Duncker, C. & Perret, J. K. (2022). Beyond Linearity – An Analysis of the Interdependencies across the Customer Journey. Research Journal for Applied Management, 3 (1), S. 53-84.

Dziubek, S., Fuchs, O. & Schwarz, S. (2022). Effects of workplace digitalisation on the motivation of German office employees. International Journal of Business Management, 6, 39-48.

- El-Bassiouny, N.M., Abbas-Ali, H., Hammerschmidt, M., Elbanna, S., Fröhlich, E. (2022). Editorial: Between Antiquity and Modernity in Sustainability Management Research: Reflections from MSAR Board Members, in: *Management & Sustainability: An Arab Review*, Vol. 1, Nr. 1, pp 1-13, <https://doi.org/10.1108/MSAR-06-2022-009>.
- Fröhlich, E., Karlshaus, A. & Purg, D. (2022). Shaping the New Normal: Business Schools as an Enabler for Promoting a Sustainable World. The example of CBS International Business School, Germany and IECD Bled, Slovenia, In: El Tarabishy, A., Audretsch, D., Kariv, D.B., Passerini, K., Liang, T.W. & Baldegger, R. (Hrsg.): *Future of Business Schools*, p. 111 - 129.
- Fröhlich, L., Baumgartner, C., Herzner, A., Krein, A., Obexer, R., Ortiz, D., Viere, T. (2022). Striving for positive change – continuous support of the PRME principles, in: *Responsible Management Education – The PRME Movement*, PRME (Ed.), London & New York: Routledge, pp 122-137, <https://doi.org/10.4324/9781003186311>.
- Fuchs, O., Dziubek, S., & Schwarz, S. (2022). Effects of Workplace Digitalisation on the Motivation of German Office Employees. *IJBM*, 6(6), 39-48. <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2022.6.6>.
- Fuchs, O., Weissleder, S., & Najmaei, M. (2022). A Probing German Case Study on Trust Building Factors Around Online Leadership in Virtual Work Environments. *International Journal of Business and Management*, 6 (4), 30-39. <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2022.4.3>.
- Gómez Alvarez, E., Carlaw, N., Dusanter, S., Edwards, P., Mihucz, V. G., Heard, D., Kleffmann, J., Nehr, S., Schoemaeker, C. & Venables, D. (2022). Techniques for measuring indoor radicals and radical precursors. *Applied Spectroscopy Reviews*, 57, S. 580-624, DOI: 10.1080/05704928.2022.2087666.
- Grajfoner, D., Rojon, C., & Eshraghian, F. (2022). Academic leaders: In-role perceptions and developmental approaches. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432221095957>.
- Grandpierre, A. et al. (2022). Transformationsherausforderung Innovationskultur, Wie Tech-Talents und ihre Wertvorstellungen Life-Science-Unternehmen vor sich hertreiben. *Pharm. Ind.*, 84 (6), 736–742.
- Grandpierre, A., Häring, K. & Mynarek, F. (2022). Lernwelten 4.0 – worauf kommt es an? Erfolgsfaktoren für das Lernen in Organisationen und von Organisationen. *Weiterbildung*, 1, S. 40-42.
- Grandpierre, A., Wallraff, B. & Zeiner, R. (2022). Transformationsherausforderung Innovationskultur. Wie Tech-Talents und ihre Wertvorstellungen Life-Science-Unternehmen vor sich hertreiben. *Pharmind*, S. 736-742.
- Gu, X., Hua, S., McKenzie, T. & Zheng, Y. (2022). Like father, like son? Parental input, access to higher education, and social mobility in China. *China Economic Review*, 72 (2).
- Hafshah, R. N., Najmaei, M., Mansori, S., & Fuchs, O. (2022). The Impact of Remote Work During COVID-19 Pandemic on Millennial Employee Performance: Evidence from the Indonesian Banking Industry. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(2), 15-39.
- Herrmann, B. (2022). Recht auf Gesundheit in der COVID-19-Pandemie und die Regeln des Welthandels. Zugang zu Impfstoffen und Medikamenten in Entwicklungsländern und Schutz geistigen Eigentums in der WTO. In *Amos International* 1/2022, 18-25.

- Khodakarami, P., Zakaria, Z., Jamil, R., Teck, T. S., Mohammed, H. D., & Najmaei, M. (2022). The Effect of Business Technology Strategy on Inward Export Performance in the Malaysian Higher Education Industry. *Sustainability*, 14(15), 9307.
- López, I. (2022). Employer Branding und New Work – Einflussfaktoren auf die Generation Y und Z. *HR RoundTable News*, (26), S. 22-23.
- López, I. (2022). Herausforderung in Krisenzeiten – Zum Zusammenhang von Homeoffice und psychischen Belastungserscheinungen. *HR RoundTable News*, (25), S. 14-15.
- Mion, G., Loza Adai, C., Bonfanti, A. & de Crescenzo, V. (2022). Mission statements and financial and sustainability performance: An exploratory study of Benefit Corporations certified as B Corps. *Journal of Business Research*, 157. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.113585.
- Nehr, S. & Baus, L. (2022). DACBE – Direct Air Capturing in the Built Environment. *Chemie Ingenieur Technik*, 2022, 94 (9), DOI: 10.1002/cite.202255159.
- Ommen, E., Schmitz, M. & Karlshaus, A. (2022). Rethinking Expat Management - A Systematic Literature Review of Sustainability in Global Mobility. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2022(1)*.
- Pang, Y. S., Novelli, A., Kaminski, M., Acir, I.-H., Bohn, B., Carlsson, P. T. M., Cho, C., Dorn, H.-P., Hofzumahaus, A., Li, X., Lutz, A., Nehr, S., Reimer, D., Rohrer, F., Tillmann, R., Wegener, R., Kiendler-Scharr, A., Wahner, A. & Fuchs, H. (2022). Investigation of the limonene photooxidation by OH at different NO concentrations in the atmospheric simulation chamber SAPHIR. *Atmospheric Chemistry and Physics Discussions*, 22 (239), DOI: 10.5194/acp-2022-239.
- Schulte, C. & Wallraff, B. (2022). Agiles Lernen ist strukturiert, aber flexibel. Wie das die Kinder auf morgen vorbereiten kann. *Didacta – Das Magazin für lebenslanges Lernen*.
- Schulze, M. (2022). Diversity, Equity and Inclusion in Accounting: Winning or losing the race of relevance as a profession? *Controller Magazin Special*, 19, 18-19.
- Steinbiß, K. & Fröhlich, E. (2022). Die Verpackung als Enabler für nachhaltige Kundenerlebnisse, in: *PraxisWISSEN Marketing*, S. 21-32, 1/2022, DOI: 10.15459/95451.15.
- Steinbiß, K., Fröhlich, E., Sander, J. (2022). Managing Sustainable Consumption: Shaping the Customer Journey with a Focus on Sustainability in the Food Industry, in: *Education of Economists and Managers*, 62 (4), pp 79-100, <https://doi.org/10.33119/EEIM.2021.62.4>.
- Stotz, L., Elvebakken, J. R., Mochmann, I. C., Skjelsbæk, I., Tobiasen, S. A., & Tryggestad, T. L. (2022). Kinder des Krieges. Für Vielfalt: *Zeitschrift für Menschen- und Minderheitenrechte* 329 (2). <https://www.gfbv.de/de/zeitschriftfuervielfalt/329-krieg-und-frieden-minderheiten-in-konflikten/kinder-des-krieges/>.
- Wallraff, B. & Börner, N. (2022). Künstliche Intelligenz im Coaching: Wie Coaches Künstliche Intelligenz erfolgreich in ihre Praxis einbinden können. *Coaching-Magazin*.
- Wallraff, B. (2022). Was bedeutet Künstliche Intelligenz für Führungskräfte. *Blog Frankfurt School of Finance & Management*.

## Working Paper / White Paper

Ainsworth, P. & McKenzie, T. (2022). Setting universities free: How to deliver a sustainable student funding system. IEA Discussion Paper No. 115, London: Institute of Economic Affairs.

Karlshaus, A., López, I. & Schwarz, S. (Hrsg.) (2022). Chancen und Herausforderungen des Home-Office. CBS International Business School.

Wallraff, B., Broßmann, F., Bihn, K., Hochlehnert, C., Nickstadt, N. & Pohl, M. (2022). Künstliche Intelligenz in kleinen und mittleren Unternehmen - Hürden in der Implementierung und wie man sie überwinden kann. Whitepaper CBS International Business School/ SKAD Schulz & Krill Advisory AG.

## Poster

Waldhans, C., Albrecht, A., Ibal, R., Sy, S., Wollenweber, D., Simon, R., Förster, K., Ritter, G., & Kreyenschmidt J. (2022). Intelli-Pack: Entwicklung intelligenter Verpackungslösungen zur Erhöhung der Ressourceneffizienz in kühlpflichtigen Lieferketten. Anuga Food Tech 2022, digitaler Messestand der BLE, 26.-29.04.2022, Köln.

## Praxis und Blogbeiträge

Austermann, O. (2022). Podcast: PLUM, O., Irnich, U. & M. Kuckertz 05.04.2022: Corporate Entrepreneurship. Digital Pacemaker Podcast, Episode 5. Link: <https://digitalpacemaker.podigee.io/>.

Fröhlich, E. (2022). Interview: Nachhaltige Lieferketten: Wir brauchen neue Geschäftsmodelle, in: Dialog Impuls. Das Magazin der Stadtsparkasse Düsseldorf, Nr. 5, S. 6-7.

Fröhlich, E., Karlshaus, A. (2022). Qualitäts- und Akzeptanzmerkmale von E-Learnings. Eine Analyse basierend auf einem konkreten E-Learning für die nachhaltige Beschaffung, In: HR-Management & Corporate Learning im Zeichen der Digitalisierung, von: Thelen, U. & Hägerbäumer, M. (Hrsg), Lemmens Medien, S. 154 – 172 (ISBN: 978-3-86856-025-1).

Karlshaus, A. (2022). Interview.: Handelsblatt: Die Teilzeit-Lüge, S. 52 – 53, 16.12.22.

Karlshaus, A. (2022). Interview: Carrière ou maternité. Les Allemandes ne veulent plus choisir<sup>1</sup>, S. 98 – 101, 4.3.22.

Karlshaus, A. (2022). Interview: Handelsblatt: Was Sie beachten sollten, wenn Sie Ihre Arbeitszeit reduzieren möchten, S. 1 – 10, 07.02.22.

Karlshaus, A. (2022). Podcast: CommonPurpose „Nachhaltiges Management“ – mit Prof. Dr. Anja Karlshaus, 29.09.2022.

Karlshaus, A. (2022). Podcast: Gaintalent: #176 „Agiles HR Management“ – mit Prof. Dr. Anja Karlshaus, <https://gaintalents.libsyn.com/176-agiles-hr-management-mit-prof-dr-anja-karlshaus>, 15.02.2022.

Karlshaus, A. (2022). Interview mit Springer Gabler: „Springer Gabler Herausgeberin Professor Dr. Anja Karlshaus erklärt im Interview warum Human Resources agiler werden muss und wie das gelingen kann.“, unter: <https://www.linkedin.com/pulse/springer-gabler-herausgeberin-professor-dr-anja-karlshaus-/?trackingId=tvLIIAlnTUubfUoaynDb-aw%3D%3D>, 30.03.2022.

Karlshaus, A. (2022). Interview mit Thorsten Garber, return „Integrität und Authentizität“, in: return. Magazin für Transformation und Turnaround, Springer Gabler, S. 20 – 23, 02/2022.

Karlshaus, A., (2022). Podcast: saatkorn: #172 mit Prof. Dr. Anja Karlshaus zur „Zukunft von HR“, <https://www.saatkorn.com/agiles-human-resources-podcast-mit-prof-dr-anja-karlshaus/>, 11.03.2022.

McKenzie, T. (2022). Interview: "Setting universities free: How to deliver a sustainable student funding system.", <https://www.youtube.com/watch?v=mT3xqcglzXk>, 28.10.2022.

Mochmann, I. C. (2022). Interview: "Afternoon Tea with Ingvill Constanze Mochmann, Women in Global Health Norway".

Mochmann, I. C. (2022). Interview: "Interview in NRK zu Children Born of War." Nyhetsmorgen, 2022-06-01.

Mukasa, N., & Mochmann, I. C. (2022). "Doing or not doing harm? Ethical issues in researching Children Born of War." In GESIS Blog: Growing Knowledge in the Social Sciences, doi: <https://doi.org/10.34879/gesisblog.2022.61>.

Stotz, L., Elvebakken, J. R., Mochmann, I. C., Skjelsbæk, I., Tobiasen, S. A., & Tryggestad, T. L. (2022). "Children Born of war should be more than an afterthought." PRIO Blog Post. Peace Research Institute Oslo. <https://blogs.prio.org/2022/03/children-born-of-war-should-be-more-than-an-afterthought/>.

## Präsentierte Konferenzbeiträge/Conference Proceedings

Fröhlich, E. & Karlshaus, A. (2022). Quality and acceptance characteristics of e-learning. An analysis based on an e-learning for sustainable procurement. WEEC (14.-18. März 2022): 11th World Environmental Education Congress.

Karlshaus, A. (2022). Teilzeitführung. Zukunft Personal (13.- 15. Sep. 2022): Europas größte Fachmesse für Personal, Köln.

Martens, H., & Rundshagen, V. (2022). Virtual reality field trips in management education: the next level. Professional development workshop. International MOBTS, Duale Hochschule Baden-Württemberg, 22-25 June.

Ommen, E., Schmitz, M. & Karlshaus, A. (2022). Rethinking Expatriate Management - A Systematic Literature Review of Sustainability in Global Mobility (#502). AIB (15.-16. Juli 2022): Annual Meeting in Miami, Florida.

Ommen, E., Schmitz, M. & Karlshaus, A. (2022). Rethinking Expatriate Management – Sustainable Global Mobility. AOM (5.-9. Aug. 2022): Annual Meeting in Seattle, Washington of Academy of Management Meetings & Conferences 2022.

Rachmann, A. & Polinski, T.: Kollaboratives Service Blueprinting zum Erlernen von betriebswirtschaftlichen Sachverhalten. In: J. Michael, J. Pfeiffer, A. Wortmann (Hrsg.): Modellierung 2022 Satellite Events, Digital Library, Gesellschaft für Informatik e.V. 2022. S. 213-220.

Sahakiants, I., Aluchna, M., & Kaminski, B. (2022). Gender Pay Equality Reporting in Germany and Poland: An Econometric Investigation. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 13791. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.13791abstract>.

Schulze, M. (2022). Management Accountants' Role in Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint. Symposium, 44th European Accounting Association Annual Congress, Bergen, Norway, 11.-13. Mai 2022.

Schulze, M. (2022). Strategic corporate sustainability performance management. 4th Finance Conference: Green Finance, Zagreb, Croatia, 25. Oktober 2022.

Schulze, M. (2022). Podium 3: Zukünftige Unternehmenssteuerung im Kontext der Nachhaltigkeit – Impulsvortrag. Frankfurt School of Finance & Management, Controlling & Performance Management-Dialog, Frankfurt/Main, 07. November 2022.

## Keynotes/Vorträge

Anders, U. (2022). Gateway Gründungsnetz. Workshop: Wie schreibt man einen Business Plan? 20.05.2022.

Ballnat, A., Festing, M. & Sahakiants, I. (2022). Does Mandatory Non-Financial Disclosure Trigger Sustainable HRM? A Qualitative Investigation. Paper presented at the 2022 Herbstworkshop of WK Personal, Berlin/Germany, September 2022.

D'Onofrio, S., Rachmann, A., Gnewuch, U. (2022). Conversational Customer Interaction: Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft. Community Workshop, 17. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik. 21.-23. Februar 2022. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Duncker, C. (2022). German Fashion Panel 2022; Köln, GermanFashion Modeverband e.V.

Feld, K.-P. (2022). Vortrag beim Ulmer Forum für Wirtschaftswissenschaften zur Digitalisierung der Abschlussprüfung.

Finger, N. (2022). ChemieLogistik.NRW Kongress.

Finger, N. (2022). Online-Seminar Netzwerkoptimierung mit Kerkhoff Consulting. Thema "Einfluss der Netzwerke auf die Versorgungssicherheit" (<https://www.bvl.de/veranstaltungen/regionalgruppen>)

Karlshaus, A. (2022). Frauen in Führung, PANDA, Business Rotonda Club, Köln, 19.10.2022.

Karlshaus, A. (2022). Führen in Teilzeit MIT FRAUEN IN FÜHRUNG I Bündnis-Workshop von 17 Partnerunternehmen aus der Region Köln, 27.04.2022.

Karlshaus, A. (2022). Führen in Teilzeit. HR-Round Table, Köln, 18.08.2022.

Karlshaus, A. (2022). New Work – Schöne neue Arbeitswelt. Kölner Wissenschaftsrunde (KWR), Historisches Rathaus zu Köln, 17.10.2022.

- Karlshaus, A. (2022). Online-Seminar "Agiles Human Resources", Henkel, 25.05.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Online-Seminar "Führen in Teilzeit (1/3)", Stadt Köln, 12.01.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Online-Seminar "Führen in Teilzeit (2/3)", Stadt Köln, 20.01.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Online-Seminar "Führen in Teilzeit (3/3)", Stadt Köln, 26.01.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Remote Führen, Polymundo, online, 29.09.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Virtuellen Talkrunde zum Thema „Lernen in Unternehmen, Lernen von Unternehmen“ im Rahmen der Veranstaltung „Management von Veränderungen“, EUFH (Brühl), 3.2.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Gender Data Gap, Kölner Wissenschaftsrunde (KWR), Hildegard-von-Bingen Gymnasium, 18.05.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Gender Data Gap, nushu, Köln, 20.10.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Teilnehmerin und Mitausrichterin des virtuellen Follow-Up HRCL-Kolloquium 2022 „Megatrends als Treiber für HR-Management und Corporate Learning“, 4.2. und 8.2.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Teilnahme "Sustainability in People Management & Leadership“, Virtual Kienbaum People Convention, 19.05.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Workshop: "Verantwortung", CommonPurpose, Köln, 26.10.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Teilnahme: 4th Symposium on Sustainable Leadership & New Generation, CBS, Köln, 17.11.2022.
- Karlshaus, A. (2022). Teilnahme Workshop: Gender Intelligence, Teilprojekt 1 Uni – 1 Buch, CBS, Köln, 25.11.2022.
- López, I. (2022). Home-Office in Krisenzeiten. Zukunft Personal Köln. 15.09.2022.
- López, I. (2022). HR RoundTable Online. Keynote: Home-Office in Krisenzeiten – Chancen und Herausforderungen. 03.02.2022.
- López, I., Karlshaus, A. (2022). Agile HR: Stellenwert im Recruiting und in der Eignungsdiagnostik? HR-Round Table EXTRA, 27.04.2022.
- López, I., Karlshaus, A. (2022). HR RoundTable EXTRA Online. Agiles HR – Stellenwert im Recruiting und in der Eignungsdiagnostik. 27.04.2022.
- Mochmann, I. C. (2022). Co-organisator "What does it mean to be a child born of war"? Moderator of panel. Launch of ERC consolidator grant "EuroWARCHILD" (with research group), 2022-06-01.
- Mochmann, I. C. (2022). Mitorganisatorin der KWR-Veranstaltung "Gender Data Gaps – Lücken mit Konsequenzen." Wissenschaft in Kölner Häusern, Hildegard-von-Bingen Gymnasium, Köln, 2022-05-18.

- Mochmann, I. C. (2022). Mitorganisatorin der Veranstaltung "Internationale wissenschaftliche Mobilität in Zeiten globaler Krisen". Kölner Rathaus, Köln, 2022-09-15.
- Monti, A. (2022). Ruhr-Akademie Bochum: World Factory Startup-Programm "Pricing for Startups" Startplatz Köln: Accelerator Program "Pricing".
- Najmaei, M. (2022). Round Table Discussion - Harmonizing Ethics and Integrity in Research organized by Malaysian University of Science and Technology.
- Najmaei, M. (2022). Series of lectures in Strategic Management - Apply Strategic Management Tools and Frameworks organized by Binus International University – Indonesia.
- Najmaei, M. (2022). Series of lectures in International Marketing - Strategies of Multinational Enterprises in Cracow University of Economics – Poland.
- Najmaei, M. (2022). Case Study Analysis Workshops - Apply Strategic Management Tools and Frameworks organized by Management Consulting Academy - Tehran, Iran.
- Nehr, S. (2022). Investigation of the radical budget during the photooxidation of limonene at different NO concentrations in the atmosphere simulation chamber SAPHIR. American Geophysical Union Fall Meeting; Chicago.
- Nehr, S. (2022). Direct air capturing in the built environment - a novel approach towards carbon negative and energy-efficient buildings, Science Meets City, Köln.
- Nehr, S. (2022). Risikomanagement in der Prozessindustrie - Welchen Wert hat die menschliche Gesundheit?, Digitale Ringvorlesung "Wirtschaft und Gesundheit im Wandel".
- Rachmann, A. (2022). Das Wertequadrat als Modellierungsartefakt im Requirements Engineering. Beitrag zum Diskussionsaustausch zum Thema „Menschenzentriertes Requirements Engineering“ am 25.11.2022. Abrufbar unter <https://av.tib.eu/media/60048>, DOI 10.5446/60048.
- Rojon, C. (2022). Workshop "Systematic Review Methodology for Beginners" im Rahmen des 2022-Kongresses der European Association of Work and Organizational Psychology.
- Sahakiants, I., Aluchna, M. & Kaminski, B. (2022). Gaining legitimacy through gender pay equality reporting: Accounting for country- and organization-level specifics in reputational façade-building. Paper presented at the 2022 Herbstworkshop of WK Personal, Berlin/Germany, September 2022.
- Sahakiants, I., Aluchna, M. & Kaminski, B. (2022). Gender Pay Equality Reporting in Germany and Poland: An Econometric Investigation. Paper presented at the 82nd Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle/USA, August 2022.
- Schnetzer, U. (2022). Webinar, Dymatrix - Data-driven Marketing.
- Schnetzer, U. (2022). Keynote, Complexity Academy - Nachhaltiger Konsum.

Schnetzer, U. (2022). Paneldiscussion, CBS – Metaverse.

Schulze, M. (2022). Einsatz von Robotic Process Automation im Controlling. RKW Hessen, AG Finanz, Rechnungswesen und Controlling, Hofheim-Diedenbergen, 26. September 2022.

Schulze, M. (2022). Strategic corporate sustainability management and the role of controlling – results of an empirical qualitative study. SAP Controlling Community Event 2022, online, 8. November 2022.

Schwarz, S. (2022). Gastvortrag an der Hochschule Luzern zum Thema "Glückspsychologie". 12.04.2022.

Weber, T. (2022). Vorträge zu den Themen "Innovationen und Nachhaltigkeit", "Sport und Nachhaltigkeit", "Der Ehrbare Kaufmann 2.0"; TV-Experte für den Sender Sky.

## Online-Veröffentlichungen

<https://ulrich-anders.eu>

- Anders, U. (2022): »Business Model Components Map«, v7.2.0.en.
- Anders, U. (2022): »Business Model Components Map«, v7.2.0.de.
- Anders, U. (2022): »Project Work Best Practices Framework«, v1.0.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Scrum«, v1.2.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Objectives-Resources-Matrix«, v1.0.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Project Path Dependence«, v1.0.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Business Model«, v1.4.1
- Anders, U. (2022): »concept card© — Organisational Efficiency«, v1.4.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Organisational Design Language«, v2.5.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Motivation«, v2.1.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Organisation«, v2.2.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Ownership«, v1.4.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Power«, v1.1.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Company«, v1.4.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Company Principal Components«, v1.2.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Leadership«, v2.2.1
- Anders, U. (2022): »concept card© — Feedback«, v1.0.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Innovation«, v1.0.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Operations-Innovations-Matrix«, v1.0.0
- Anders, U. (2022): »concept card© — Agile«, v1.0.0

## Reviewertätigkeiten

- Atmosphere
- Atmospheric Pollution Research
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice
- Electronic Commerce Research
- Energy Efficiency
- Gefahrstoffe – Reinhaltung der Luft
- Human Resource Management Journal
- INOMICS
- International Journal of Energy Research
- International Journal of Environmental Research and Public Health
- International Journal of Management Reviews
- Internet Economics/Internetökonomie im LIT Verlag
- Journal of Accounting & Organizational Change
- Journal of Cleaner Production
- Journal of Industrial Ecology
- Journal of Management Control
- Marketing Review St. Gallen
- Oxford Economic Papers
- R&D Management
- Scientometrics
- Sustainability
- Technological Sustainability Journal
- Thunderbird International Business Review

Mitgliedschaften in akademischen Verbänden/Organisationen und ehrenamtliches Engagement



