

CBS

INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL

FORSCHUNGS- BERICHT

2023



CBS.DE

INHALT

VORWORT	3
LISTE DER FAKULTÄTSMITGLIEDER	5
BUSINESS PSYCHOLOGY & APPLIED PSYCHOLOGY	8
• Center Parcs – Evaluation of Employee-to-Employee Recruiting Actions	
• EuroWARCHILD	
• Venture Lab CBS International Business School/Mind:Mission	
FINANCE, ACCOUNTING & ECONOMICS	13
• Transdisciplinary Course on Sustainable Finance (TRUST Finance)	
• Green Controlling-Studie 2022	
• Corporate Sustainability Performance Management in the Context of the UN SDGs and the Role of Management Accounting	
• Integrating United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) in Corporate Management	
• Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume	
MARKETING, SALES & RETAIL	22
• Center Parcs – Employer Branding	
• Center Parcs – Sales Trends	
• Innovative Social-Media-Strategien für LetsDok 2023	
• Eine transformatives Kommunikationskonzept	
• Entwicklung von Marketing-Kampagnen mit KI-Werkzeugen	
STRATEGIC MANAGEMENT, CONSULTING & ENTREPRENEURSHIP	27
• Venture Lab CBS International Business School/PairToShare	
SUSTAINABILITY, LEADERSHIP & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	29
• Agiles Human Resources Management	
• Teilzeitführung	
• Nachhaltiges Personalmanagement	
• Nachhaltiges Expatriate Management	
• PackAn - Ganzheitliches Bewertungstool für Verpackungen	
• Viessmann: für unser Klima – Maßnahmen zur Optimierung nachhaltigen Handelns	
• 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	
TECHNOLOGY	39
• Der digitale Faktor: Wie Deutschland von intelligenten Technologien profitiert	
EDUCATION & METHODS	43
• Bench-to-Business-Programm	
• Go digital Libya	
PUBLIKATIONEN	46
SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY	56

VORWORT

Das Jahr 2023 war für die CBS International Business School geprägt von dynamischen Entwicklungen in Lehre und Forschung. Die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und interdisziplinärer Zusammenarbeit hat nicht nur unsere Forschungsagenda geprägt, sondern auch neue Möglichkeiten eröffnet. 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 in unserer Gesellschaft beizutragen.

Der vorliegende Forschungsbericht spiegelt die Vielfalt und Breite der Forschungsaktivitäten wider, die an der CBS International Business School im zurückliegenden Jahr stattgefunden haben. Er präsentiert Projekte und Aktivitäten, die an der Schnittstelle von Theorie und Praxis angesiedelt sind, und zeigt, wie unsere Hochschule aktiv dazu beiträgt, aktuelle Herausforderungen zu meistern. 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 wieder Projekte und Vorhaben im querschnittlichen Bereich „Education & Methods“ umgesetzt. Auf einzelne interessante Projektbeispiele möchte ich hier kurz verweisen.

Es freut uns als Hochschule sehr, dass wir im Rahmen von Erasmus+ Projekten auch im zurückliegenden Jahr wieder länderübergreifend mit europäischen Partneruniversitäten an gesellschaftlich relevanten Themen arbeiten konnten. Das Projekt „Transdisciplinary Course on Sustainable Finance (kurz: Trust Finance)“, das im Verbund bestehend aus der IPAG Business School, der Technical University Dublin, der Lappeenranta-Lahti University of Technology (LUT) und der CBS International Business School umgesetzt wird, zielt darauf ab, einen Weiterbildungskurs zu entwickeln, der Studierenden verschiedener Fachrichtungen Wissen und Kompetenzen im Themenfeld Sustainable Finance vermittelt.

Gemeinsam mit der Hochschule Geisenheim University und mehreren Verbundpartnern aus der Unternehmenspraxis sowie Branchenverbänden entwickeln Kollegen und Kolleginnen unserer Hochschule in einem mehrjährigen Projekt mit dem Titel „PackAn“, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) gefördert wird, eine innovative Bewertungs- und Informationsplattform zur Steigerung der Nachhaltigkeit von Verpackungslösungen entlang der Wertschöpfungsketten. Diese Plattform bietet einen Appzugriff, der allen Akteuren vom Produzenten bis zum Endkunden den Zugriff auf produktspezifische Informationen ermöglicht.

Das Forschungsprojekt „Corporate Sustainability Performance Management in the Context of the UN SDGs and the Role of Management Accounting“, finanziert vom Chartered Institute of Management Accountants' General Charitable Trust Fund, untersuchte die Rolle des Controllings im strategischen Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen anhand von Fallstudien bei fünf multinationalen deutschen Unternehmen. Die Studie entwickelte ein Reifegradmodell zur Integration des Controllings in das strategische Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen und zeigte auf, wie Controller/-innen zur Erreichung von ESG- und SDG-bezogenen Zielen beitragen können.

Unser besonderer Dank gilt allen Fakultätsmitgliedern, die mit ihrem Engagement in Forschung und Lehre maßgeblich zum Erfolg unserer Hochschule beigetragen haben. Ihre fachliche Expertise und Praxisorientierung sind der Motor unserer Weiterentwicklung. Ebenso möchten wir unseren Kooperationspartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft danken, deren Vertrauen und Unterstützung unsere Arbeit bereichern.

Dieser Forschungsbericht ist nicht nur eine Dokumentation unserer Projekte, sondern auch eine Einladung, sich inspirieren zu lassen und gemeinsam mit uns die Zukunft zu gestalten. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf weitere innovative Impulse. 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
Bermes**	Burkhard	Dr.	Technology
Bloos	Uwe	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Bormpotsis**	Christos	Dr.	Technology
Breitbarth	Tim	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Cinar**/*	Hasan	Dr.	Technology
Corsten	Thomas	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dachs	Isabelle		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Daniel	Binu	Dr.	Finance, Accounting & Economics
de Teffé	Carola Angelica	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dechene	Christian	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dederichs	Jörg	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Deges	Frank	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Duncker	Christian		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.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Fuchs	Olivier	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Gillen**	Philippe	Dr.	Technology
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
Harrer**	Sebastian	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		Marketing, Sales & Retail
Hiller	Alexander	Dr.	Technology
Horstmann	Rembert	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Huth*	Christian	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship

Name	Vorname	Titel	Fachbereich
Ibald	Rolf	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
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	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
McKenzie	Tom	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Monti	Alessandro	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Najmaei	Mehran		Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Nehr	Sascha	Prof. Dr.	Technology
Nesper	Jens	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Rachmann	Alexander	Prof. Dr.	Technology
Raueiser	Markus	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Reinhold*	Olaf	Prof. Dr.	Technology
Remer	Laxmi	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Ridic**	Goran	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
Schopp**	Christoph	Dr.	Technology
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
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.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Wee	Desmond	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management

Name	Vorname	Titel	Fachbereich
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

Hinweis

Die Liste führt Personen, die im Zeitraum 01.01.2023 bis zum 31.12.2023 (ggf. auch nur zeitweise) Mitglied unserer Fakultät gewesen sind. Personen, die unsere Hochschule im Laufe des Jahres 2023 verlassen haben, sind mit * gekennzeichnet. Personen, die im Laufe des Jahres 2023 neu eingestellt wurden, sind mit ** gekennzeichnet.

BUSINESS PSYCHOLOGY & APPLIED PSYCHOLOGY

Center Parcs – Evaluation of Employee-to-Employee Recruiting Actions

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Irene López + CBS Studierende

Angesichts der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt ist der Wettbewerb um Talente intensiver denn je. Vor diesem Hintergrund hat Center Parcs das Ziel, bestehende Mitarbeiter möglichst langfristig im Unternehmen zu halten und gleichzeitig neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen. Zufriedene Mitarbeiter spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie eine der besten Quellen für die Rekrutierung neuer, motivierter Talente darstellen. In den Ferienparks zeigt sich, dass Empfehlungen von Mitarbeitern eine hohe Anzahl an Bewerbungen generieren. Allerdings existierte bislang kein Belohnungsprogramm für solche Empfehlungen. Ein gut durchdachtes „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programm könnte nicht nur die Anzahl der Empfehlungen steigern, sondern auch das Engagement und die Wertschätzung der aktuellen Belegschaft stärken.

Das Projekt verfolgte das Ziel, sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Anreize für Mitarbeiter zu identifizieren, um sie zu motivieren, Talente aus ihrem persönlichen Umfeld für offene Stellen zu empfehlen. Darüber hinaus soll das Programm dazu beitragen, offene Positionen gezielt bei den bestehenden Mitarbeitern zu bewerben und deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu stärken. Im Rahmen des Projekts wurde untersucht, wie andere Unternehmen ihre Mitarbeiter für Empfehlungen belohnen, und es wurden Best Practices sowie Beispiele für erfolgreiche Programme analysiert. Gleichzeitig wurde geprüft, welche spezifischen Anforderungen und Herausforderungen vor der Einführung eines solchen Programms sowohl in der Unternehmenszentrale als auch in den Ferienparks berücksichtigt werden müssen. Abschließend wurde ein detaillierter Aktionsplan entwickelt, der eine Strategie für die erfolgreiche Implementierung eines „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programms bei Center Parcs Deutschland beinhaltet.

EMPLOYEE SATISFACTION

Communication

Lack of Communication &
Support
Managers Don't Care

Appreciation

Employees Just Want Appreciation
Many Plans, but No
Implementation

Salary

Understaff
Lack of Flexibility
Too Little Salary

Projektteilnehmer

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?

In 2023 wurden im Rahmen des Projektes diverse Publikationen veröffentlicht, Vorträge gehalten und Paneldiskussionen organisiert.



Venture Lab CBS International Business School/Mind:Mission

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Oliver Austermann + CBS Studierende

Im Rahmen des Venture Labs arbeiteten Master-Studierende der CBS International Business School gemeinsam mit dem Startup Mind Mission GmbH an der Frage, wie Trainingstools zur optimalen Nutzung individueller Persönlichkeitsstrukturen mit den neuesten Methoden der Neurowissenschaften in einem für Anwender und Anbieter gleichermaßen nutzbringenden Geschäftsmodell kombiniert werden können.

Nach der Präsentation erster Ergebnisse aus Recherche, Umfragen und Interviews in den Zwischenpräsentationen, beendeten die Studierendenteams das Projekt mit einer überzeugenden finalen Pitch-Runde.

Mind:Mission meets **CBS**
INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

**Besser denken.
Besser arbeiten.
Besser leben.**

Die einzigartige Mind:Mission Journey macht Menschen fit im Umgang mit sich selbst und anderen – im beruflichen und privaten Kontext.

FINANCE, ACCOUNTING & ECONOMICS

Transdisciplinary Course on Sustainable Finance (TRUST Finance)

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Cristian Loza Adauí, Prof. Dr. Laxmi Remer, Prof. Dr. Tim Breitbarth, Isabelle Dachs

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



Green Controlling Study 2022

Status and challenges of integrating ecological and social aspects into controlling from a practical controlling perspective

Results of a Study by the Expert Working Group Green Controlling for Responsible Business in the International Association of Controllers (ICV) and the ICV Think Tank

With the support of Horváth & Partners



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

© International Association of Controllers
Expert Working Group Green Controlling for Responsible Business
Wörthsee, November 2023

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Mike Schulze

Beginnend in 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-Burrak (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.

Nachdem die Ergebnisse der Studie Ende 2022 zunächst in Form eines deutschsprachigen Studienberichtes veröffentlicht worden sind, wurde in 2023 eine englischsprachige Version des Studienberichtes erarbeitet. Zusätzlich wurden in diesem Jahr insgesamt sechs praxisorientierte Artikel in verschiedenen Autorenkonstellationen in deutschsprachigen Fachzeitschriften veröffentlicht (Controller Magazin, REthinking Finance, CFO aktuell, Controlling & Management Review, Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Ökologisches Wirtschaften), die jeweils unterschiedliche Detailspekte der Studie aufgriffen. Weiterhin wurden die Ergebnisse auch in Form von Vorträgen im Rahmen von praxisorientierten Konferenzen und Tagungen vorgestellt und diskutiert.



Corporate Sustainability Performance Management in the Context of the UN SDGs and the Role of Management Accounting

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Mike Schulze, Prof. Dr. Laxmi Remer

Das Projekt, das vom Chartered Institute of Management Accountants' General Charitable Trust Fund 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 strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen sowie 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 in Form einer Research Executive Summary auf der Webseite des Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) veröffentlicht (<https://www.aicpa-cima.com/home>) und zusätzlich in Form von Vorträgen im Rahmen von praxisorientierten sowie akademischen Konferenzen vorgestellt.



Integrating United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) in Corporate Management

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Mike Schulze, Helen Horneck

Die zentralen Forschungsziele dieser empirischen Studie bestehen darin, die Berücksichtigung der Sustainable Development Goals (SDG) in der Unternehmenssteuerung zu untersuchen. In diesem Zusammenhang soll die Vorgehensweise analysiert werden, mit denen Unternehmen unternehmensrelevante SDGs identifizieren und in ihre Unternehmensstrategie integrieren können. Darüber hinaus wird untersucht, welche Key Performance Indicators (KPIs) verwendet werden, um Fortschritte und nachhaltigkeitsbezogene Leistungen in Bezug auf die Zielerreichung bei relevanten SDGs zu messen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen sollen Empfehlungen entwickelt werden, um die Integration der SDGs in Unternehmensstrategien weiter zu verbessern. Ziel ist es, eine strukturierte Analyse der Identifikation, Implementierung und Messung von SDGs anhand von KPIs im Unternehmenskontext zu liefern und dabei den Flughafen München als Fallbeispiel für praktische Anwendungen und Erkenntnisse heranzuziehen. Das Projekt wird durch den Chartered Institute of Management Accountants' General Charitable Trust Fund finanziell gefördert und läuft noch bis ins Jahr 2024.



**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Sebastian van Baal

Gleichwertige Lebensverhältnisse herzustellen, fällt in Deutschland immer schwerer. Demographischer Wandel, digitale und ökologische Transformation, Unzulänglichkeiten bei Infrastruktur und Bildung – das alles droht ländliche Räume abzuhängen.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Studie die Rolle von Familienunternehmen in ländlichen Räumen Deutschlands hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bedeutung. Sie wurde von der Stiftung Familienunternehmen in Auftrag gegeben und durch die IW Consult GmbH realisiert. Die aktualisierte und erweiterte Ausgabe der Studie baut auf den Ergebnissen der Vorgängerstudie von 2020 auf und ergänzt diese durch Befragungen von Wirtschaftsförderern sowie Experteninterviews mit Landräten. Die Studie wurde 2023 abgeschlossen.

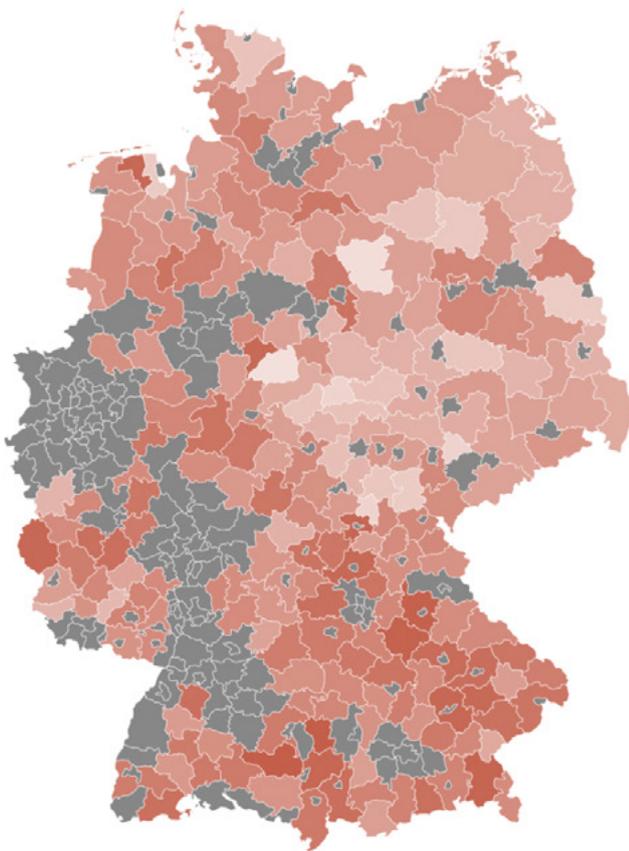
Familienunternehmen nehmen in ländlichen Räumen eine zentrale Rolle als wirtschaftliche Stabilisatoren, Transformationsmotoren und Arbeitgeber ein. Regionen mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen zeichnen sich durch eine niedrigere Arbeitslosenquote, eine höhere Wirtschaftskraft und Innovationsfähigkeit sowie eine stärkere Resilienz aus. Die Analyse zeigt, dass diese Unternehmen eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischem Wandel spielen. Sie schaffen stabile Beschäftigungsverhältnisse, fördern die regionale Identität und sind oft Vorreiter bei Themen wie Nachhaltigkeit und technologischer Transformation. Darüber hinaus tragen sie wesentlich zur Stabilität der Kommunen durch eine hohe Steuerkraft und soziales Engagement bei. Familienunternehmen sind auch ein bedeutender Faktor bei der Förderung der Attraktivität ländlicher Regionen für Fachkräfte und die Jugend.

Durch die Bereitstellung eines nachhaltigen und innovationsorientierten Umfelds tragen Familienunternehmen zur langfristigen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume bei. Gleichzeitig wird deutlich, dass politische Unterstützung und gezielte Maßnahmen, wie der Ausbau der digitalen Infrastruktur und Bildungsangebote, notwendig sind, um diese positive Wirkung weiter zu stärken und auszubauen.

Raumtypen

Stadt- und Landkreise Deutschland 2022

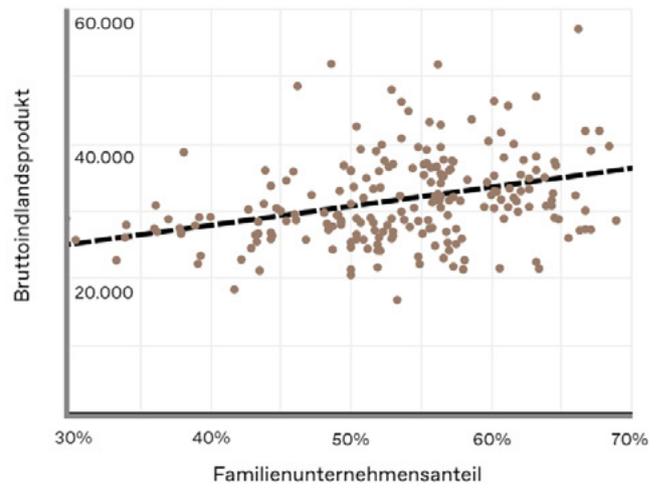
■ Ländliche Räume ■ Städtische Räume



Anteil der Familienunternehmen in ländlichen Räumen



Bruttoinlandsprodukt je Einwohner ⁱ



Auswahlkriterien

-  Bruttoinlandsprodukt
-  Kaufkraft
-  Produktivität
-  Gemeindliche Steuerkraft
-  Arbeitslosenquote
-  Ausbildungsquote
-  Wirtschaft 4.0-Index
-  Digital Patentanmeldungen
-  Nachhaltigkeitsindex
-  MINT-Beschäftigung

MARKETING, SALES & RETAIL

Center Parcs – Employer Branding

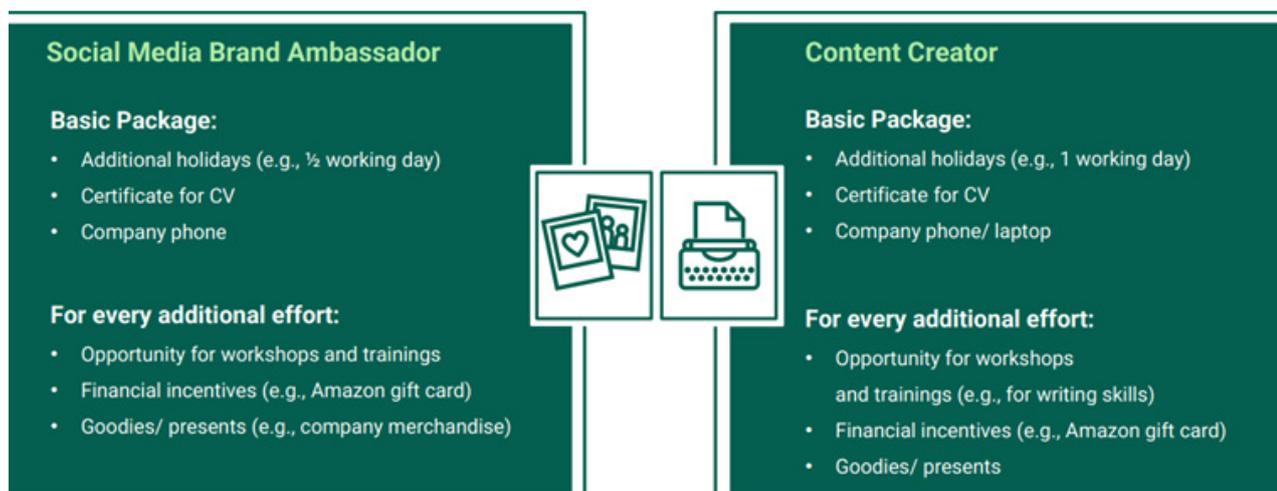
Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Irene López + CBS Studierende

Angesichts der aktuellen Lage auf dem Arbeitsmarkt ist der Wettbewerb um Talente intensiver denn je. Center Parcs verfolgt daher das Ziel, bestehende Mitarbeiter so lange wie möglich im Unternehmen zu halten und gleichzeitig neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen. Um dies zu erreichen, werden jährlich Zufriedenheitsumfragen unter allen Mitarbeitenden durchgeführt, individuelle Entwicklungswünsche alle sechs Monate besprochen und ein breites Angebot an Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Abteilungen bereitgestellt. Die letzte Mitarbeiterumfrage ergab, dass viele Beschäftigte mit ihrer Arbeit bei Center Parcs zufrieden sind. Dieses positive Ergebnis möchte das Unternehmen nutzen, um neue Mitarbeitende zu gewinnen und die Bindung der bestehenden Belegschaft weiter zu stärken.

Im Rahmen des Projekts wird untersucht, welche Plattformen, wie etwa Instagram, TikTok, Facebook oder LinkedIn, sich am besten eignen, um Mitarbeitende als Markenbotschafter einzusetzen. Ziel ist es, die Mitarbeitenden zu motivieren, aktiv als Botschafter des Unternehmens aufzutreten, indem sie ihre positiven Arbeitserfahrungen teilen. Darüber hinaus soll das interne Networking gefördert und die Loyalität zur Marke Center Parcs gestärkt werden. Dazu wird analysiert, wie Mitarbeitende erfolgreich als Markenbotschafter agieren können, welche aktuellen Trends in diesem Bereich vorherrschen und wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden dazu motivieren, ihre Arbeitserfahrungen in sozialen Medien zu teilen. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird ein detaillierter Aktionsplan sowie eine Strategie entwickelt, wie Center Parcs in Deutschland ein effektives Programm für Mitarbeitende als Markenbotschafter implementieren kann.

A concept to motivate employees to become brand ambassadors



Center Parcs – Sales Trends

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Irene López + CBS Studierende

Die Corona-Krise, der Klimawandel und der Generationswechsel haben die Erwartungen und Wünsche im Bereich des lokalen Tourismus grundlegend verändert. In Deutschland suchen 64 % der Menschen nach grundlegenden und authentischen Erlebnissen, während 69 % der Urlauber weltweit erwarten, dass die Branche nachhaltigere Tourismusalternativen anbietet. Gleichzeitig sind Millennials mit Kindern zu einer der wichtigsten Zielgruppen für Freizeit- und Ferienmarken geworden. Die Grundwerte von Center Parcs – „Care, Share, Enjoy“ – stehen für Nachhaltigkeit, Familienzeit und lokale Erlebnisse und treffen somit perfekt die aktuellen Bedürfnisse der Gäste. Dennoch haben die Entwicklungen der letzten Monate und Jahre gezeigt, dass sich ständig neue Trends herausbilden, die in die Vertriebsstrategie integriert werden müssen. Statt lediglich darauf zu reagieren und aktuellen Trends hinterherzulaufen, verfolgt Center Parcs das Ziel, einen Schritt voranzudenken und als Innovationsführer Maßstäbe zu setzen.

Das Projekt hatte zum Ziel, aktuelle und aufkommende Vertriebstrends zu identifizieren, das Vertriebsteam zu befähigen, frühzeitig auf neue Entwicklungen zu reagieren, und Center Parcs als Marktführer im Bereich des lokalen Tourismus zu etablieren. Dazu wurden die derzeit dominierenden Trends im Markt analysiert, Best Practices und erfolgreiche Beispiele untersucht sowie aufkommende Trends in der Hotel- und Tourismusbranche identifiziert und deren Relevanz für Center Parcs bewertet. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde ein detaillierter Aktionsplan entwickelt, der eine Strategie beschreibt, wie Center Parcs in Deutschland aktuelle und zukünftige Trends effektiv in die Vertriebsstrategie integrieren kann, um langfristig erfolgreich zu bleiben.



Strategy Overview: Themes

 Center Parcs

Organizing key themes

First, we identified the general possibilities that we intended to address

From there, we formulated 5 key themes to strategize from

These were derived from the recurring patterns and insights obtained from our secondary research, interviews, personal experiences, and focus group discussions.



Product Differentiation



Transparency & Digitalization



Product Offerings



Influencer Marketing



Social Media

Innovative Social-Media-Strategien für LetsDok 2023: Ein transformatives Kommunikationskonzept

Projektteilnehmer

Prof. Michael Schwertel

Im Rahmen der bundesweiten Dokumentarfilmtage LetsDok 2023 initiierte Prof. Michael Schwertel als Creative Director ein Social-Media-Konzept, das die digitale Präsenz und Reichweite des Events signifikant erweiterte. Durch die Leitung zielgerichteter Workshops mit dem LetsDok-Team und die analytische Begleitung durch Studierende seiner Kurse, gelang es Prof. Schwertel, eine kreative und nachhaltige Social-Media-Strategie für Letsdok zu entwickeln. Diese Strategie führte nicht nur zu einer verstärkten und kohärenten Kommunikation auf nationaler Ebene, sondern auch zur Einführung neuer digitaler Plattformen für das Event.

Die maßgeschneiderten Workshops boten eine Plattform für die Social Media Manager aus verschiedenen Bundesländern, sich mit den Kernaspekten der Strategie vertraut zu machen und ihre Fähigkeiten entsprechend anzupassen. Durch eine konsequente Umsetzung regionaler Accounts und die Schaffung einer langfristigen strukturellen Basis wurde eine nachhaltige Verbesserung der digitalen Kommunikation erreicht. Prof. Schwertel und das Letsdok-Team förderten zudem die Entwicklung innovativer Inhalte, wie Interviewformate mit Dokumentarfilmenden, die Generierung von Ideen für Social-Media-Posts und die Weiterentwicklung von Podcast-Konzepten. Dieses Projekt hat die digitale Transformation von LetsDok effizienter und nachhaltig geprägt, indem es die Bedeutung einer integrierten und strategisch ausgerichteten Social-Media-Kommunikation hervorgehoben hat.

The logo for LetsDok, featuring the word "LETS" in white and "DOK" in yellow, both in a bold, sans-serif font, set against a teal background.

LETS DOK



Entwicklung von Marketing-Kampagnen mit KI-Werkzeugen

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Julia Maintz + CBS Studierende

Die Fähigkeiten generativer KI-Werkzeuge haben zu einer rasanten Verbreitung sowohl im Unternehmenskontext als auch bei Konsumenten geführt. Auch das Mediahaus des Tourismus NRW e.V., eine fachübergreifende Einheit mit dem Ziel, Nordrhein-Westfalen als attraktives Reiseland durch innovative Content-Formate und crossmediale Kampagnen zu positionieren, experimentiert mit der Anwendung generativer KI im Marketing.

Im Rahmen eines gemeinsamen Business Projects mit Studierenden des Masterstudienganges Digital Marketing, das von August bis November 2023 lief, wurde untersucht, wie KI-Werkzeuge die verschiedenen Schritte der Entwicklung und Umsetzung von Marketingkampagnen unterstützen können. Ziel des Projekts war es, beispielhafte Inhalte für die Website von Tourismus NRW sowie für dessen Social-Media-Kanäle zu erstellen.

Die Studierenden erarbeiteten Prozessübersichten, die aufzeigten, welche KI-Werkzeuge in den Bereichen Strategieentwicklung, Ideengenerierung, Themenauswahl, Kanalwahl, Content-Erstellung und Kampagnen-Monitoring effektiv eingesetzt werden können. Zudem entwickelten sie ein Prompts-Toolkit, das als Leitfaden für die zielgerichtete Kommunikation mit generativen KI-Werkzeugen dient.

STRATEGIC MANAGEMENT, CONSULTING & ENTRE- PRENEURSHIP

Venture Lab CBS International Business School/PairToShare

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Oliver Austermann + CBS Studierende

Das CBS Venture Lab widmete sich im Kontext von New Work einem der zentralen Themen moderner Arbeitswelten: Job Sharing. Das Partnerunternehmen PairToShare nimmt dabei eine Vorreiterrolle ein, indem es Menschen unterstützt, die nach mehr Flexibilität in ihrem Berufsleben streben. Mit einer innovativen Plattformlösung erleichtert das Startup das Matchmaking von Tandempartner:innen und ermöglicht insbesondere Fach- und Führungskräften, Führungsverantwortung in Teilzeit zu übernehmen.

WS23
Venture Lab
CBS  **PairToShare**
Jobs in Jobsharing
INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL





Im Rahmen der Zusammenarbeit setzten sich die Master-Studierenden der CBS International Business School mit wesentlichen strategischen Fragen auseinander. Dabei ging es insbesondere darum, wie PairToShare sein Geschäftsmodell weiterentwickeln kann und wie die Gründer die Attraktivität ihrer Lösung sowohl für Unternehmen als auch für Bewerber, die nach flexiblen Joboptionen suchen, steigern können.

Nach der Vorstellung erster Forschungsergebnisse in Zwischenpräsentationen wurden die zentralen Erkenntnisse abschließend in einer überzeugenden finalen Pitch-Runde präsentiert.

SUSTAINABILITY, LEADERSHIP & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Agiles Human Resources Management

Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Der Veränderungsdruck auf Unternehmen hin zu einer digitalen und agilen Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich weiter verstärkt. Die Personalabteilung spielt dabei eine zentrale Rolle als erster Ansprechpartner und Experte für Personal- und Kulturfragen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss sich die Funktion selbst grundlegend transformieren. In einer agilen Businesswelt kann auch die Personalabteilung nur dann einen nachhaltigen Beitrag leisten, wenn sie selbst agil und kundenzentriert agiert. Dabei steht weniger der Einsatz spezifischer agiler Methoden im Vordergrund als vielmehr eine agile Denkweise und die Anpassung der Personalprozesse an die Erfordernisse eines agilen Arbeitsumfelds.

Das Forschungsprojekt zu agilem Human Resources, das in den letzten Jahren unter der Leitung von Prof. Dr. Anja Karlshaus und Anke Wolf in enger Zusammenarbeit mit Unternehmenspartnern und anderen Wissenschaftlern durchgeführt wurde, liefert eine umfassende Analyse dessen, was agiles HR in der Praxis bedeutet und wie es die Unternehmensentwicklung unterstützt. Ein zentraler Fokus lag dabei auf der Perspektive der internen Kunden und dem Mehrwert, den agiles HR für Unternehmen generieren kann, insbesondere in Krisenzeiten.



Bereits 2021 wurde ein Herausgeberwerk im Springer Verlag veröffentlicht, das in 15 Fachartikeln und fünf Interviews den Bogen von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu konkreten Erfahrungsberichten von Unternehmen wie TUI, DHL, Bosch, Clariant, Linde, SAP, ING DiBa, Telekom, TÜV Rheinland und Festo spannte.

Die Ergebnisse des Projekts wurden nicht nur in Artikeln, Vorträgen und Interviews breit diskutiert, sondern auch als Buchprojekt und in Podcasts veröffentlicht. Besonders hervorzuheben ist das Podcast-Format „Voices of Next Generation HR“, das gemeinsam mit Studierenden innovative Pilotprojekte der Personalarbeit beleuchtet. Diese Podcasts, wie auch die Ergebnisse der HR-Master-Lehrveranstaltung „HR Innovation Café“, tragen dazu bei, zentrale Erkenntnisse und Best Practices einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Teilzeitführung

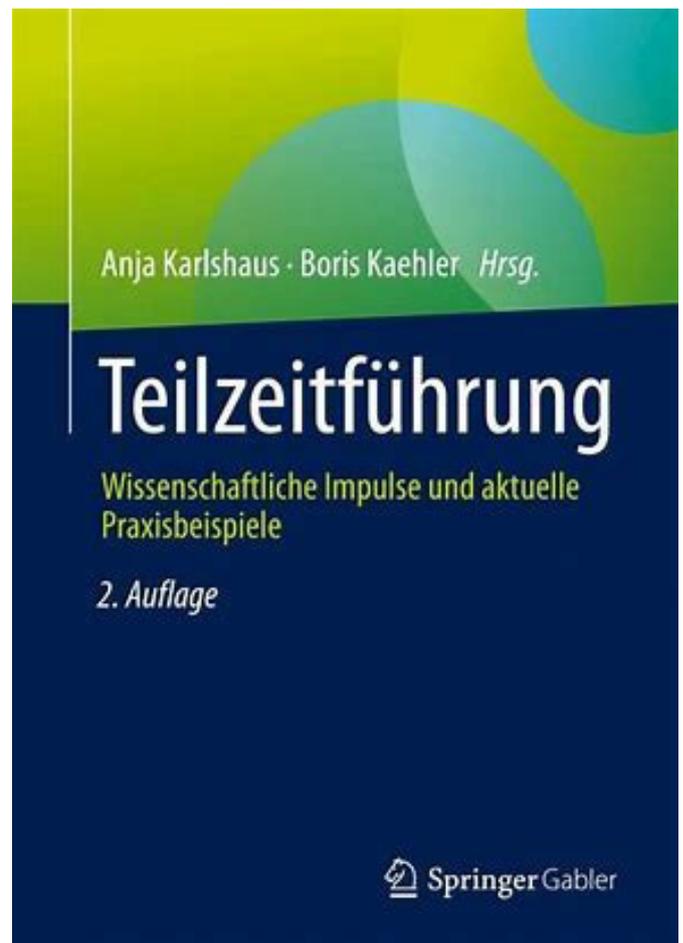
Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Teilzeitführung“ wurde eine umfassende Überarbeitung und Aktualisierung der Projekt-Homepage (www.teilzeitfuehrung.info) durchgeführt. Begleitend fanden zahlreiche Gastvorträge sowie Trainings und Workshops statt, die unter anderem bei Boehringer Ingelheim, dem Kompetenzzentrum Bonn Rhein-Sieg, der IHK, der Stadt Köln, dem Kölner Bündnisunternehmen „Mit Frauen in Führung“, dem Landschaftsverband Rheinland (LVR), CommonPurpose und der Hochschule Mannheim durchgeführt wurden.

Ein wesentliches Ergebnis des Projektes war die Veröffentlichung der zweiten, überarbeiteten und erweiterten Auflage des Herausgeberwerks „Teilzeitführung“ im Jahr 2023, das rund 25 Artikel umfasst. Dieses Werk basiert auf Daten, die seit 2019 erhoben wurden, und vereint Beiträge renommierter wissenschaftlicher Institutionen wie der Universität Hannover, der Universität Münster, der Universität Zürich, des Instituts der deutschen Wirtschaft, des Wissenschaftszentrums Berlin, des Deutschen Zentrums für Altersfragen und der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Zudem steuerten namhafte Unternehmen wie Daimler, Deutsche Bahn, Boehringer Ingelheim, BNP Paribas, Beiersdorf und Roche praxisorientierte Beiträge bei.

Die Forschung konzentriert sich auf die Analyse von Herausforderungen und Chancen, die durch flexible und zeitreduzierte Arbeitsmodelle im Führungskräftebereich entstehen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Verknüpfung von Teilzeit mit Konzepten wie Gender Diversity, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Nachhaltigkeit und New Work. Dabei werden explizit die Auswirkungen auf Personal- und Karriereentwicklung in verschiedenen Teilzeitführungsmodellen untersucht. Die fachliche Leitung des Projekts lag bei Prof. Dr. Anja Karlshaus und Prof. Dr. Boris Kaehler (Hochschule Merseburg), unterstützt durch eine breite Kooperation mit Unternehmenspartnern und Wissenschaftlern.



Die Forschungsergebnisse wurden in Vorträgen, Artikeln, Interviews und Podcasts präsentiert und fanden ihren Weg in das Buchprojekt sowie weitere Publikationen. Zusätzlich fließen die Erkenntnisse in das Podcast-Format „Voices of Next Generation HR“ ein, das innovative Pilotprojekte aus der Personalarbeit vorstellt. Diese Podcasts, wie der Beitrag zur „4-Tage-Woche im 24-Stunden-Hotel“, wurden teilweise im Rahmen der HR-Master-Lehrveranstaltung „HR Innovation Café“ gemeinsam mit Studierenden entwickelt und evaluiert. Die Ergebnisse werden jährlich in Präsenz bei HR-Konferenzen der CBS mit einer breiteren Öffentlichkeit diskutiert, um den Diskurs zu innovativen Ansätzen in der Personalarbeit weiter zu fördern.

"Every position is always the result and a component of job division and is therefore always further divisible."

PART-TIME LEADERSHIP

Scientific Impulses & Best Practice Examples

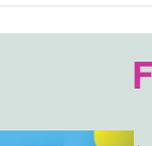
1



A third of families in Germany suffer from time constraints. The main reason is the very long working hours of fathers.



The **flexible dual earner model** is considered the ideal role model for work division among young Germans (Familienleitbildsurvey).



To better balance family & work, **three quarters of fathers** wish for a reduction in working hours.



Fathers rate their companies as **38% very father-friendly**, 45% somewhat, and 17% little to not at all father-friendly.

Working Parent

2



Work-Life Harmony

Up to **10 additional vacation days** or free time instead of a 13th salary

Other ideas:

- 3-person tandems, tandem partner pools & tandem rotation
- Full salary/pension entitlements

Intentionally temporary part-time models - work time requests that are particularly flexible and regularly requested

SAP fundamentally advertises **all leadership positions at 75% working time** "The New Normal"

FIVE PART-TIME LEADERSHIP TRENDS

- Working Parent** instead of Part-Time Mom: Increasing attention to the perspective of the father.
- Work-Life Harmony**: Diversity in customized working arrangements.
- Career-Life-Balance** instead of Work-Life-Balance: Requires corresponding organizational structure & corporate culture.
- Top-Sharing** is becoming increasingly popular at all hierarchical levels.
- From individual solutions to company-wide initiatives: Linking with diversity & sustainability concepts.

3

Career-Life-Balance

Part-time and **Career**

- Requires an appropriate corporate and leadership culture
- Comprehensive representation in HR processes and tools
- Targeted strengthening of part-time leadership through accompanying HR measures (strategic integration)

Part-time and **Work**

- All part-time leadership models are conceivable
- Often individual agreements instead of system implementation
- Often realized from existing full-time employment

5 Greater acceptance through linking part-time leadership with other ongoing strategic initiatives



- Digitalization initiatives (e.g. expansion of virtual communication; new regulations for remote working; enhancement of IT systems and structures)
- Adaptation of leadership guidelines
- Auditing as a family-friendly company
- Revision of job advertisements (explicit "part-time posting at all levels")
- Ensuring part-time accessibility of assessment procedures, training plans, etc.
- (New) regulations on governance topics (e.g., compliance or mappability of top-sharing in IT systems)
- Possible administrative reforms, budgetary regulations, staff sizing, job plans, etc.
- Adjustment of service agreements on working hours (long-term accounts, capping limits, core hours, etc.)

4

Part-time work, that is close to Full-time

Topsharing /-splitting

Deputy Arrangements

Trend Top-Sharing





Part-time (in general) in Germany

Men	Women
11,2%	47,9%

Source: Statistisches Bundesamt 2018, Mikrocensus

Desired weekly working hours for (full-time) leaders

Men	Women
37.5 hours/week	31.2 hours/week

Source: BAuA-Arbeitsbefragung (2020)

14% part-time executives in Germany

Part-time rate for working mothers

* The coronavirus crisis increased the Gender Time Gap from 10 to 11.5 hours.

- Germany: 55% (children aged 3-18)
- 70%+ (children <10)

Source: WSI 2021, Statistisches Bundesamt 2018

Part-time leadership in selected countries

Country	Men	Women
Germany	3% of all (male) specialists	33% of all (female) specialists
Netherlands	8% of all (male) specialists	60% of all (female) specialists

Source: Hipp/Stuh, 2023 (auf Basis der europäischen Arbeitskräftebefragung)

Nachhaltiges Personalmanagement

Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Seit Januar 2019 wurden unter der Leitung der DIHK-Bildungs-GmbH gemeinsam mit weiteren Experten/-innen aus Hochschulen, NGOs und der Wirtschaft zentrale Inhalte und relevante Literatur zum Thema nachhaltiges Management systematisch aufgearbeitet und für ein Executive-Training „Nachhaltig. Erfolgreich. Führen“ aufbereitet. Dieses Management-Training, das im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) von 2017 entwickelt wurde, erhielt Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und wurde von einem breiten Partnernetzwerk unterstützt. Der fachliche Beirat, bestehend aus Vertretern des BMBF, der DIHK e.V. sowie der IHKs Nürnberg, Hamburg, Magdeburg und Mannheim, begleitete das Projekt.

Der modulare Aufbau des Programms ermöglichte eine gezielte Fokussierung auf verschiedene Managementbereiche. Der Beitrag der CBS lag hierbei im Themenfeld „Nachhaltiges Personalmanagement“. In diesem Teilprojekt wurden Personalinstrumente und Führungsstrategien analysiert, die Unternehmen dabei unterstützen, in einer Zeit, die von Digitalisierung, Globalisierung und demografischem Wandel geprägt ist, eine nachhaltige Wirkung zu entfalten. Ziel war es, diese Ansätze in die allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen zu integrieren und so wettbewerbsrelevante Vorteile zu schaffen. Gleichzeitig sollten die entwickelten Instrumente den Bedürfnissen der Mitarbeiterschaft gerecht werden, insbesondere in Bezug auf leistungsgerechte Entlohnung, sinnstiftende Arbeitsorganisation, motivierende Unternehmenskultur, Innovationsförderung und die Einhaltung ethischer Prinzipien im unternehmerischen Handeln. Das Teilprojekt „Nachhaltiges Personalmanagement“ brachte diese Anforderungen in einem ganzheitlichen Konzept zusammen.

Das Projekt wurde im Frühjahr 2023 abgeschlossen. Im Verlauf des Jahres 2023 fanden darüber hinaus Publikationen und weitere Aktivitäten statt, um die Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Hierzu gehörten Artikel und Podcasts im Rahmen der Reihe „Voices of Next Generation HR“, die zentrale Erkenntnisse und Perspektiven des nachhaltigen Personalmanagements beleuchteten und einen Dialog über die Zukunft dieses Themenbereichs anregten.

Nachhaltiges Expatriate Management

Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Vor dem Hintergrund von VUCA- und BANI-Umgebungen, des Klimawandels und der Pandemie wurde in dem in 2022 gestarteten Forschungsprojekt von Enno Ommen (Bayer), Marina Schmitz (IEDC - Bled School of Management) und Prof. Dr. Anja Karlshaus das Thema der nachhaltigen Entwicklung im Bereich der globalen Mobilität (GM) bzw. des Expatriate-Managements (EM) untersucht. In einer umfassenden systematischen Literaturrecherche von ursprünglich 2.558 Artikeln wurden 238 relevante Artikel, die in den letzten 20 Jahren in führenden Management-, IB- und CSR-Fachzeitschriften veröffentlicht wurden, nach nachhaltigen GM- und EM-Facetten durchsucht und mit den Sustainable Development Goals (SDGs) abgeglichen. Obwohl einige soziale Aspekte wie z.B. SDG 3 „Gute Gesundheit und Wohlbefinden“ und SDG 5 „Gleichstellung der Geschlechter“ im Vergleich etwas überrepräsentiert waren, ist eines der zentralen Ergebnisse, dass vor allem Umweltaspekte, bislang noch nicht angemessen behandelt wurden und daher mehr Aufmerksamkeit verdienen. Da diesen bislang unterrepräsentierten, umweltspezifischen Aspekten eine große Relevanz zuzuschreiben ist, um die großen Herausforderungen unserer Zeit besser zu bewältigen und GM bzw. EM widerstandsfähiger und zukunftsfähiger zu machen, werden abschließend theoretische und praktische Schlussfolgerungen gezogen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde ein umfassenderes Modell zur Erfassung von Nachhaltigkeit im Bereich Global Mobility entwickelt und weitere angewandte Forschungsaktivitäten initiiert. Ergebnisse des Projektes wurden auf verschiedenen Konferenzen und Tagungen präsentiert und in diversen Artikeln, wie beispielsweise in AIB Insights, veröffentlicht.



PackAn - Ganzheitliches Bewertungstool für Verpackungen

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Rolf Ibal, Prof. Dr. Monika Söndgerath, Prof. Dr. Dirk Wollenweber



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 McAirmaid'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 NordrheinWestfalen – 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.

Viessmann: für unser Klima – Maßnahmen zur Optimierung nachhaltigen Handelns

Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Irene López

Die Viessmann Climate Solutions SE, kurz: Viessmann, agiert als Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld, das zunehmend durch politische und gesetzliche Rahmenbedingungen geprägt ist. In Deutschland zeigt sich dies deutlich am Beispiel des Gebäudeenergiegesetzes (GEG). Diese Unsicherheiten beeinflussen Investitionsentscheidungen erheblich und führen zu einer veränderten Nachfrage nach nachhaltigen Heizsystemen, insbesondere Wärmepumpen. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, flexibel und zielgerichtet auf die Marktentwicklung zu reagieren, um sowohl Fachpartnern als auch Endverbrauchern innovative und optimale Lösungen anzubieten.



Das Ziel des Projekts besteht darin, die Hindernisse für Endkunden beim Kauf von Wärmepumpen zu identifizieren und die Ursachen für den Rückgang der Nachfrage zu analysieren. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sollen Strategien entwickelt werden, um der rückläufigen Entwicklung entgegenzuwirken und die Einstellung der Verbraucher zum Kauf einer Wärmepumpe positiv zu beeinflussen. Dabei wird untersucht, welche Barrieren Hausbesitzer oder potenzielle Käufer während des Kauf- und Informationsprozesses erleben, welche Gründe den Rückgang der Nachfrage erklären und wie Viessmann mit geeigneten Maßnahmen darauf reagieren kann. Zudem wird geprüft, welche neuen Service-Geschäftsmodelle oder Dienstleistungen sich aus der aktuellen Situation ableiten lassen, um die Marktposition zu stärken und den Bedürfnissen der Kunden besser gerecht zu werden. bewegt sich in einem revolutionären Marktumfeld, welches immer häufiger politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen unterliegt. Diese Vorgaben gestalten sich in Deutschland aktuell allerdings sehr volatil (GEG). Dies führt zu Verunsicherungen bei Investitionsentscheidungen und einer veränderten Nachfrage nach nachhaltigen Heizsystemen, insbesondere Wärmepumpen. Vor diesem Hintergrund muss schnell und zielgerichtet auf Marktgegebenheiten reagiert werden, um sowohl für Fachpartner als auch Endverwender optimale und innovative Angebote zu schaffen.



Folgende Faktoren stellen im Kaufprozess die Barrieren mit dem größten Einfluss dar



Für **75%** der Befragten sind die hohen Investitions- und Anschaffungskosten eine Barriere mit großen Einfluss im Kaufprozess



Mehr als die Hälfte der Befragten kennen sich mit der aktuellen gesetzlichen Lage noch nicht aus



45% geben an, dass die gesetzliche Lage eine sehr große Barriere im Kaufprozess ist



Für **50%** der Befragten Einsatzfähigkeit einer Wärmepumpe großen bis sehr großen Einfluss



51% geben schlechte Förderbedingungen als Kaufbarriere an



Persönliche Präferenzen der TAG

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

Gefördert durch



Das Forschungsprojekt untersucht die Auswirkungen der Richtlinie 2014/95/EU, die in deutsches und polnisches Recht umgesetzt wurde, auf organisationale Praktiken und Corporate Governance in beiden Ländern. An diesem Projekt arbeitet seit Frühjahr 2020 ein deutsch-polnisches Forscherteam als Verbundprojekt mehrerer Universitäten. In Deutschland wird das Projekt durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), auf polnischer Seite vom National Science Centre (NCN) gefördert. Im Mittelpunkt stehen börsennotierte Unternehmen, die gesetzlich verpflichtet sind, nichtfinanzielle Informationen sowie Richtlinien zur Corporate-Governance-Offenlegung zu veröffentlichen.

Ziel der Studie ist es, den Umsetzungsstatus der nationalen Gesetze in Polen, basierend auf der Neufassung des Rechnungslegungsgesetzes vom 15. Dezember 2016, und in Deutschland, basierend auf dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 11. April 2017, zu ermitteln. Außerdem wird untersucht, wie die nationale Gesetzgebung den Umfang und die Qualität der nichtfinanziellen Berichterstattung über Personalmanagementpraktiken und Corporate Governance beeinflusst. Dabei werden spezifische Faktoren wie die Anteilseignerstruktur, die Konzentration des Aktieneigentums, die Vielfalt des Vorstands, die Geschäftsergebnisse sowie organisationale Merkmale wie Branche, Unternehmensgröße und Marktkonzentration berücksichtigt. Zusätzlich analysiert das Projekt, inwiefern diese Gesetzgebung tatsächliche Veränderungen in den Personalmanagementpraktiken und der Corporate Governance der untersuchten Unternehmen bewirkt hat.

Die Studie geht über die reine Betrachtung der Einhaltung von Offenlegungsvorschriften hinaus und bewertet, ob die Gesetzgebung substantielle Veränderungen bewirkt, etwa durch die Einführung sozial verantwortungsvoller Personalmanagementpraktiken oder die Förderung einer größeren Vielfalt in Vorständen. Sie zielt darauf ab, den Einfluss der gesetzlichen Anforderungen auf sowohl die Berichterstattung als auch auf die tatsächlichen Praktiken der Unternehmen umfassend zu beleuchten.



TECHNOLOGY

Der digitale Faktor: Wie Deutschland von intelligenten Technologien profitiert

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Sebastian van Baal

Digitale Technologien und Künstliche Intelligenz bieten große Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft. Sie können neue Tätigkeitsfelder und Wirtschaftsbereiche hervorrufen, Innovationen bewirken und gesellschaftliche Partizipation stärken. Auf der Ebene einzelner Wirtschaftsakteure ergeben sich die Potenziale aus der Möglichkeit, Prozesse zu optimieren und zu automatisieren und damit vorhandene Ressourcen effizienter zu nutzen. Vor diesem Hintergrund untersucht die von der Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH im Auftrag von Google Deutschland erstellte Studie die Bedeutung und Potenziale digitaler und intelligenter Technologien im Allgemeinen und Künstlicher Intelligenz im Besonderen für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland im Hinblick auf Wirtschaftswachstum, Innovation und gesellschaftliche Partizipation. Die Datenerhebung fand im Juni und Juli 2023 statt und umfasste repräsentative Befragungen von 2.068 Unternehmen und 1.012 Personen in Deutschland. Die Studienergebnisse basieren darüber hinaus auf einer Kombination von ergänzenden Modellierungen, Fallstudien und Sekundärdatenanalysen.

Die Studie zeigt, dass generative KI ein enormes wirtschaftliches Potenzial für Deutschland birgt. Sie könnte künftig bis zu 330 Milliarden Euro zur Bruttowertschöpfung beitragen, was entscheidend für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen ist. Unternehmen, die KI einsetzen, berichten deutlich häufiger von Umsatz- und Beschäftigungswachstum im Vergleich zu solchen, die keine KI nutzen.

Aktuell verwenden rund 600.000 Unternehmen in Deutschland, etwa 17 Prozent aller Unternehmen, KI, wobei die Industrie als Vorreiter gilt. Insbesondere die Automatisierung und die Entwicklung innovativer Produktionsprozesse treiben hier den Erfolg voran.

Die Bedeutung der von Google bereitgestellten Dienste wie Google Cloud und Google Ads wird ebenfalls hervorgehoben. Diese tragen signifikant zur Digitalisierung und damit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei. Allein durch die Nutzung von Google-Diensten wird im Jahr 2023 eine geschätzte Bruttowertschöpfung von 53 Milliarden Euro erzielt, was rund 860.000 Arbeitsplätzen entspricht. Besonders in ländlichen Regionen kompensieren digitale Technologien Standortnachteile, fördern Innovation und ermöglichen es lokalen Unternehmen, mit städtischen Konkurrenten zu konkurrieren.

Auch auf gesellschaftlicher Ebene zeigt die Studie erhebliche Vorteile der Digitalisierung und KI. Initiativen wie die „Zukunftswerkstatt“ von Google unterstützen den Aufbau digitaler Kompetenzen und tragen zur Weiterbildung der Bevölkerung bei. Dies ist besonders in Zeiten des Fachkräftemangels und der zunehmenden Anforderungen durch digitale Transformation von großer Bedeutung. Darüber hinaus wird KI als Schlüssel zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel oder der medizinischen Forschung angesehen, was ihre strategische Relevanz weiter unterstreicht.

Der digitale Faktor

Wie Deutschland von
intelligenten Technologien
profitiert



**Studie im Auftrag
von Google**
Executive Summary

Der digitale Faktor - Wie Deutschland von intelligenten Technologien profitiert

Der Standorteffekt von Google

53 Milliarden Euro Wertschöpfung

Durch die Nutzung von Google-Diensten wird in Deutschland im Jahr 2023 geschätzt eine Bruttowertschöpfung von mindestens 53 Milliarden Euro generiert.¹ Dies entspräche 1,5 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung.²



Arbeitsplatzeffekte durch die Nutzung von Google-Diensten im Jahr 2023

Die erzielte Wertschöpfung durch die Nutzung von Google-Diensten ist eine wesentliche Grundlage für mindestens **860.000 Arbeitsplätze** im Jahr 2023 in Deutschland.³ Das entspricht **2 Prozent aller Erwerbstätigen** in Deutschland.



Erfahren Sie mehr

Die hier dargestellten Ergebnisse stammen aus der Studie „Der digitale Faktor“ der IW Consult im Auftrag von Google und den in diesem Rahmen durchgeführten Unternehmens- und Bevölkerungsbefragungen. Informationen zur Methodik und weitere Ergebnisse finden Sie unter:



[der-digitale-faktor.de](https://www.der-digitale-faktor.de)

1) Erzielt wird die Bruttowertschöpfung durch die Nutzung von Google Ads und Google Suche, AdSense, Android, YouTube und Google Cloud. Die Berechnungen basieren auf der Methodik des US-amerikanischen Google Economic Impact Reports (Google Economic Impact, 2023) und Ergebnissen von Studien zur Wertschöpfung durch Google Cloud (Implement Consulting Group, 2023) und Berechnungen von Oxford Economics zum wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Nutzen von YouTube in Deutschland. Die Bruttowertschöpfung umfasst den im Produktionsprozess geschaffenen Mehrwert nach Abzug der Vorleistungen. Die Bruttowertschöpfung ist bewertet zu Herstellungspreisen, das heißt ohne die auf Güter zu zahlenden Steuern (Gütersteuern), aber einschließlich der Gütersubventionen (Statistisches Bundesamt (2023) Die Berechnungen wurden durch Public First durchgeführt). Eine detaillierte Beschreibung der Methodik findet sich in der Studie auf [der-digitale-faktor.de](https://www.der-digitale-faktor.de).

2) Da die Daten für die Gesamtbruttowertschöpfung in Deutschland insgesamt bisher nur bis zum Jahr 2022 vorliegen, wird die Gesamtbruttowertschöpfung in Höhe von 3,5 Billionen Euro im Jahr 2022 als Bezugsgröße genutzt. Die Berechnungen wurden durch Public First durchgeführt.

3) Auf Basis des Verhältnisses von Bruttowertschöpfung zu Erwerbstätigen in Deutschland wird berechnet, für wie viele Arbeitsplätze die entstehende Bruttowertschöpfung als Grundlage dient (Statistisches Bundesamt, 2023). Zudem werden die Ergebnisse von Oxford Economics zum wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Nutzen von YouTube in Deutschland sowie die Ergebnisse der Studie von Implement Consulting Group (2023) zum Effekt der Nutzung der Google Cloud genutzt.

Gesellschaftlicher Effekt von Google-Produkten

Die Dienste von Google erleichtern den Alltag, ermöglichen Teilhabe und helfen, individuelle berufliche Potenziale zu entfalten:

88%

der befragten Nutzer:innen in Deutschland geben an, dass die Google Suche ihnen Zeit spart.

60%

der Nutzer:innen der Google Suche verwenden sie u. a., um Lernangebote für neue Fähig- und Fertigkeiten zu finden, und so ihr lebenslanges Lernen in privater und beruflicher Hinsicht zu unterstützen.

61%

der Nutzer:innen von Bedienungshilfen und Produkten zur Barrierefreiheit von Google sagen, dass diese ihre Lebensqualität erhöht haben.

Google hilft bei der Digitalisierung des Mittelstands

1 von 3 kleinen und mittleren Unternehmen gibt an, mit Hilfe von Google den Einsatz digitaler Technologien im Unternehmen vorangetrieben zu haben. Durch einfachere Zusammenarbeit sowie effektivere Prozesse und Arbeitsabläufe kann ein mittelständisches Unternehmen durch den Einsatz von Anwendungen wie Google Workspace **durchschnittlich rund 270.000 Euro sparen**.

Unternehmen, die Google nutzen, sind erfolgreicher



Wirtschaftlicher Effekt von Google Diensten

Die Dienste von Google tragen zu Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Innovation in der deutschen Wirtschaft bei:

Mit dem **Einsatz von einem Euro** in Google Ads steigern die Unternehmen ihren Umsatz nach dieser Werbeausgabe im Durchschnitt **um 8 Euro**.⁴



Google Ads hat geschätzte **316 Millionen Ladenbesuche** in Deutschland angestoßen und unterstützt somit auch den stationären Handel.



138.000 Neugründungen und Startups haben im Jahr 2022 Google-Dienste genutzt.



109€
pro Monat

sind die Google-Dienste den Nutzerinnen und Nutzern in Deutschland wert – so viel müsste ihnen gezahlt werden, damit sie bereit wären, auf die Dienste zu verzichten.⁵

4) Das 8:1-Verhältnis stellt den Return on Invest (ROI) von Google Ads dar. Das bedeutet, dass ein investierter Euro in Werbeausgaben für Google Ads von dem realisierten Umsatzwachstum abgezogen wurden. Die Methodik basiert auf der Methodik des US Google Economic Impact Reports. Das 8:1 Verhältnis setzt sich zusammen aus zwei Komponenten: den zusätzlichen Unternehmenseinnahmen über Google Ads und denen über die Google Suche. Pro investierten Euro belaufen sich zusätzliche Unternehmenseinnahmen über Google Ads auf 2 Euro und zusätzliche Unternehmenseinnahmen über die Google Suche auf 7 Euro. Zieht man von den zusätzlichen Gesamteinnahmen den investierten Euro ab, ergibt sich ein ROI von 8. Diese Schätzungen basieren im Wesentlichen auf wissenschaftlichen Studien von Varian (2009) und Jansen und Spink (2009). Der Methodik-Teil der Studie und Googles eigene Darlegungen (<https://economicimpact.google/methodology/>) erläutern das näher.

5) Über die Bevölkerungsbefragung wurde die Konsumentenrente für die Google-Dienste bestimmt. Dazu wurden die Befragten gebeten, zwischen der Nutzung eines Google-Dienstes (Google Suche, Google Maps, YouTube, Gmail oder Google Workspace) und einem zufälligen monetären Betrag (1.25, 2.50, 5, 10, 20, 50, 100, 200 und 500 Euro) zu wählen. Die Ergebnisse dieser Umfrage wurden regressiert, um eine Nachfragekurve abzuleiten und diese zur Berechnung der mittleren Konsumentenrente pro Nutzerin und Nutzer und Produkt zu verwenden. Die Berechnungen wurden durch Public First durchgeführt.

EDUCATION & METHODS

Bench-to-Business-Programm

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Julia Maintz (Leitung), Prof. Dr. Olivier Fuchs, Prof. Dr. Anja Karlshaus, Prof. Dr. Céline Rojon, Prof. Dr. Ihar Sahakiants

Die CBS International Business School kooperiert mit der Universität zu Köln und der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn im Rahmen des durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Graduiertenkollegs "Template-designed Organic Electronics (TIDE)". Dieses Graduiertenkolleg wurde von Prof. Dr. Klaus Meerholz, Professor für Physikalische Chemie, Universität zu Köln, initiiert und startete 2021. Im Rahmen des Graduiertenkollegs hat die CBS in 2023 ein Bench-to-Business-Programm mit den inhaltlichen Schwerpunkten Leadership und Consulting sowie Karriereoptionen für Chemiker und Physiker durchgeführt. Das Ziel des Programms ist es, Chemikern und Physikern, die nach der Promotion ihre wissenschaftliche Karriere nicht weiterverfolgen möchten, alternative Karrieremöglichkeiten und diesbezügliche Kenntnisse zu vermitteln. Das Bench-to-Business-Programm wurde auch durch Bayer Business Consulting das globale Kompetenzzentrum für Managementberatung innerhalb des Bayer-Konzerns, unterstützt.

The logo for the TIDE program, featuring a stylized Greek letter pi (π) with a red dot above the 'i' in 'Ti', followed by the letters 'DE' in a bold, dark blue font.

Go digital Libya

Projektteilnehmer

Alexander Turnwald

Das Projekt „Go Digital Libya“ ist eine internationale Kooperation zwischen deutschen (CBS International Business School, Universität zu Köln), libyschen und tunesischen (Université Virtuelle de Tunis) Universitäten, finanziert durch das deutsche Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Ziel ist es, die sechs libyschen Partneruniversitäten in Benghazi, Sabratha, Sebha, Sirte, Tripoli und Zawia bei der Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie zu unterstützen. Das Projekt, das von 2021 bis 2024 läuft, nutzt Workshops in Deutschland, Tunesien und Libyen sowie digitale Schulungen und Webinare zur Umsetzung. Es zielt darauf ab, die Kapazitäten der libyschen Universitäten in digitaler Didaktik, Hochschulmanagement und dem Einsatz neuer Technologien zu erweitern, um Krisen wie Covid-19 oder infrastrukturelle Schäden besser zu bewältigen.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen deutliche Fortschritte in der digitalen Transformation der libyschen Hochschulen. Zu Beginn des Projekts waren Internetzugang und IT-Kenntnisse sowohl bei Lehrenden als auch bei Studierenden stark eingeschränkt. Heute ist das Internet weitaus zugänglicher, und es wurden aktive E-Learning-Zentren an den Universitäten etabliert, die technische Unterstützung und Ressourcen für effektives Online-Lernen bieten. Das Bewusstsein für und die Akzeptanz von E-Learning unter den akademischen und administrativen Führungskräften haben zugenommen. Einige Universitäten haben Leitlinien für digitale Lehre eingeführt, und die am Projekt beteiligten Institutionen haben E-Learning-Strategien auf Basis der Balanced-Scorecard-Methodik entwickelt. Blended-Learning-Programme wurden erfolgreich umgesetzt, und ein Vorschlag für ein nationales E-Learning-Regelwerk wurde dem Ministerium für Hochschulbildung zur Prüfung vorgelegt.

Die Untersuchung hat jedoch auch zentrale Herausforderungen identifiziert, die von den libyschen Universitäten bewältigt werden müssen. Diese betreffen die pädagogische Weiterbildung von Lehrkräften, die finanzielle Ausstattung zur Entwicklung von Infrastruktur und Tools für Blended Learning, organisatorische Widerstände gegen Veränderungen, das Fehlen rechtlicher Rahmenbedingungen und die technologische Unterausstattung. Das Projekt leistet einen bedeutenden Beitrag zur Überwindung dieser Hindernisse und zur Förderung einer nachhaltigen digitalen Entwicklung im libyschen Hochschulwesen.



GO DIGITAL LIBYA

1011000011011000111110110111011000101000000111
0001011000011011000111110110111011000101000000
110000110110001111101101101100010100000011100
0110001111101101110110001010000001110000110001



PUBLIKATIONEN

Monographien/Sammelbände

Borge, B. H., Kleinau, E., & Ødegaard, I. C. (2023). *Children and Youth at Risk in Times of Transition. International and Interdisciplinary Perspectives*. De Gruyter Oldenbourg.

Gleich, R., Tobias, S., Losbichler, H., Maron, C., Dillenberger, K. L., Blachfellner, M., Dannenberg, M., Dreher, S., Hartlieb, S., Hein, S., Kämmer-Burrak, A., Linde, S., Möhrer, M., Neuhuber, L., Patzke, S., Schulze, M., Seiter, M., & Wink, S. (2023). *Controlling & Nachhaltigkeit: Die Rolle des Controllings im Transformationsprozess zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung*. Haufe.

Gleich, R., Tobias, S., Losbichler, H., Maron, C., Dillenberger, K. L., Blachfellner, M., Dannenberg, M., Dreher, S., Hartlieb, S., Hein, S., Kämmer-Burrak, A., Linde, S., Möhrer, M., Neuhuber, L., Patzke, S., Schulze, M., Seiter, M., & Wink, S. (2023). *Controlling & Sustainability: Controlling's Role in the Transformation Process Towards Realising Sustainability-Oriented Management Control*. Haufe.

Karlshaus, A. & Kaehler, B. (Hrsg., 2023). *Teilzeitführung - Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeiträge* (2. Aufl.). Springer Gabler.

Moser, M., Häring, K. (2023). *Gesund bleiben in kranken Unternehmen – Stressfaktoren erkennen und Resilienzkompetenz aufbauen*, Springer.

Buchartikel

Häring, K., Grandpierre, A., & Mynarek, F. (2023). Entwicklung von Selbstorganisationskompetenzen in der Industrie 4.0. In: S. Kauffeld & S. Rothenbusch (Hrsg.), *Kompetenzen von Mitarbeitenden in der digitalisierten Arbeitswelt* (S. 17-35). Springer.

Karlshaus, A., & Kaehler, B. (2023). Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In: A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung - Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeiträge* (2. Aufl., S. 3-46). Springer Gabler.

Karlshaus, A., & Schmitz, M. (2023). Teilzeitführung als Maßnahme zur Umsetzung von Sustainable Development Goals (SDGs) im Rahmen eines Nachhaltigen Personalmanagements. In: A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung - Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeiträge* (2. Aufl., S. 239-260). Springer Gabler.

Nehr, S., & Simmler, W. (2023). Air, 6. Photochemical Degradation. In: *Ullmann's Encyclopedia of Industrial Chemistry*. Wiley-VCH. https://doi.org/10.1002/14356007.o02_o06.pub2

Raschig, S., & Schulze, M. (2023). Further Development of the Financial Forecast in the Context of the Digital Transformation Using the Example of SAP SE. In: I. Keimer & U. Egle (Hrsg.), *The Digitalization of Management Accounting* (S. 25-41). Springer.

Sahakiant, I., Dorner, G., Dietz, S.-E., & Festing, M. (2023). Redesigning a Global Mobility Policy: Developing Expatriate Compensation Options for a German Mid-Sized Company. In: P. Dowling, M. Festing & A. Egle (Hrsg.), *International Human Resource Management* (8. Aufl., S. 395-407). Cengage Learning EMEA.

Albers, S., Rundshagen, V., Vanderstraeten, J., Raueiser, M., & De Waele, L. (2023). Between Humboldt and Rockefeller: An organization design approach to hybridity in higher education. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101260>.

Baus, L., Nehr, S., & Maeda, N. (2023). Investigation of CO₂-Sorption Characteristics of Readily Available Solid Materials for Indoor Direct Air Capturing. *Indoor Air*, Article ID 8821044, <https://doi.org/10.1155/2023/8821044>.

Breitkreutz, F., Najmaei, M., Mansori, S., & Fuchs, O. (2023). Navigating Turbulence: Analyzing Energy Prices, and Enterprise Value Dynamics in European SMEs. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(7), 69-95.

Dechêne, C. (2023). Marketingmanagement. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 52(5), 507-514.

Dechêne, C. (2023). Marktforschung. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 52(11), 1086-1093.

Dziubek, S., Fuchs, O., & Schwarz, S. (2023). Effects of Workplace Digitalisation on the Motivation of German Office Employees. *International Journal of Business Management*, 6(6), 39-48.

Ervits, I. (2023). Co-patenting and technological value of patent applications: The case of Siemens. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1142/S0219877024500093>

Ervits, I. (2023). The effect of co-patenting as a form of knowledge meta-integration on technological differentiation at Siemens. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0605>

Fuchs, O. (2023). Research Note on Ethics and Quality as Related to Paradigm and Methods: An Example of Thematic Analysis under Critical Realism. *International Journal of Science Academic Research*, 4(2), 5129-5135. <https://www.scienceijsar.com/sites/default/files/article-pdf/IJSAR-1417.pdf>

Fuchs, O. (2023). Saving Time Without Sacrificing Rigour - Maintaining Data Immersion in Thematic Analysis. *International Journal of Science Academic Research*, 4(9), 6330-6345.

Fuchs, O., & Robinson, C. (2023). Operationalising critical realism for case study research. *Qualitative Research Journal*, 24(3), 245-266. <https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2023-0118>

Fuchs, O., Najmaei, M. (2023). Insecurities and Anxiety around New Technology: Substantiation from a European Financial Services SME. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(5), 24-49.

Gimpl, N., & Schulze, M. (2023). Nachhaltigkeit kommt nur langsam im Controlling an. *Controlling & Management Review*, 67(5), 28-34.

Herrmann, B. (2023). Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten - Buchbesprechung über Jandaisek, I. (2022). Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. Eine relationale Perspektive. Metropolis-Verlag. *AMOSinternational*, 17(4), 49-50.

- Kämmler-Burrak, A., Möhrer, M., & Schulze, M. (2023). Status Quo und Entwicklungen im Green Controlling. *Ökologisches Wirtschaften*, 38(4), 8-9.
- Karlshaus, A., & Mayer, Y. (2023). Halbe Zeit, ganzer Chef. *Personalführung*, 12/2023 -1/2024, 58-64.
- Karlshaus, A., & Mayer, Y. (2023). Weniger Stunden – mehr Lei(s)tung. *Human Resources Manager*, 12/2023, 64- 66.
- López, I. (2023). Digital Leadership – neuer Anspruch an das Konzept Führung. *HR RoundTable News*, April 2023, 16-17.
- López, I. (2023). Führung in der Digitalen Transformation – Herausforderungen, Anforderungen und Chancen. *HR RoundTable News*, September 2023, 26-27.
- Nehr, S., Duarte, R. M. B. O., Almeida, A. S., Baus, L., & Bergmann, K.-C. (2023). Assessing the relevance of allergenic pollen in indoor environments – current knowledge base and research needs. *Allergo Journal International*, 32, 167-175. <https://doi.org/10.1007/s40629-023-00251-y>
- Nehr, S., & Jäckel, S. (2023). Successful Innovation Transfer through Pre-Standardization: A Case Study. *Standards*, 3(1), 31-42. <https://doi.org/10.3390/standards3010004>.
- Rachmann, A. (2023). Moderne Varianten von Service Blueprints. *WI-MAW-Rundbrief*, Fachausschuss Management der Anwendungsentwicklung und -wartung der Gesellschaft für Informatik (GI), 29(1), 25-32.
- Rachmann, A. (2023). Werteorientiertes Requirements Engineering für IoTT. *Softwaretechnik-Trends*, 43(4), 52-53.
- Rachmann, A., & Gulden, J. (2023). Das Wertequadrat als Modellierungsartefakt im Requirements Engineering. *Softwaretechnik-Trends*, 43(1). 8-9.
- Rojon, C., Hernandez, H., Knauer, M., & Mocca, E. (2023). Young people's perceptions of transitioning from school to Higher Education: A cross-national perspective. *International Journal of Educational and Life Transitions*, 2(1), 1-15.
- Saffell, J., & Nehr, S. (2023). Improving Indoor Air Quality through Standardization. *Standards*, 3(3), 240-267. <https://doi.org/10.3390/standards3030019>.
- Schmitz, M., Ommen, E., & Karlshaus, A. (2023). Sustainable Expatriate Management: Rethinking International Assignments. *AIB Insights*, 23(4). <https://doi.org/10.46697/001c.74200>
- Schulze, M., Kämmler-Burrak, A., & Möhrer, M. (2023). Nachhaltigkeit als strategische und funktionsübergreifende Aufgabe – Einblicke in ausgewählte Ergebnisse der dritten Green Controlling Studie des ICV. *Controller Magazin*, 48(2), 32-36.
- Schulze, M. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Accounting and Finance – Preparing for a future human-machine collaboration. *Controller Magazin Special*, 20, 26-27.
- Schulze, M., Broßmann, F., & Wallraff, B. (2023). KI in Controlling und Finance: Einsatzmöglichkeiten und Risiken. *Controller Magazin*, 48(6), 60-65.

Schwertel, M. (2023). Paroli - Aufsichtsräte und künstliche Intelligenz. *Aufsichtsrat aktuell*, 3/2023, 135-136.

Schwertel, M. (2023). KI und Kreativität für Aufsichtsräte: Die transformative Kraft der Technologie. *Aufsichtsrat aktuell*, 5/2023, 198-199.

Stotz, L., & Ødegaard, I. C. (2023). Das Drama der Kinder des Krieges. *Kölner Stadtanzeiger*, 1.2. 2023, 4.

Wallraff, B., & Broßmann, F. (2023). Herausforderungen bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz in mittelständischen Unternehmen. *Wissensmanagement - Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration*, 4/2023, 12-15.

Wallraff, B., Grabow, J., & Germes, A. (2023). Virtual Reality in der Trainings-Praxis von Unternehmen am Beispiel DB Cargo AG. *Personalmagazin – neues lernen*, 2/2023, 74-78.

Wallraff, B., & Kamb, G. (2023). Führung in Extremsituationen am Beispiel von Polarforschern. *Personalführung*, 3/2023, 26-35.

Wiesmann, W., & Schulze, M. (2023). Controllingorganisation im Wandel – Wie kann der Transformationsprozess gelingen? *Controller Magazin*, 48(4), 12-17.

Working Paper/White Paper/Studienberichte

Bolwin, L., Hönig, T., Kempermann, H., Kestermann, C., Klink, H., Kuttler, F., & van Baal, S. (2023). Der digitale Faktor: Wie Deutschland von intelligenten Technologien profitiert - Studie im Auftrag von Google Germany, *IW Consult GmbH* (Hrsg.), Köln.

Hünнемeyer, V., Kempermann, H., Kestermann, C., & van Baal, S. (2023). Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume: Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt, Studienbericht, Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), München.

Kämmler-Burrak, A., Möhrer, M., Rötzel, P., Schulze, M., & Gimpl, N. (2023). Green Controlling Study 2022 – Status and challenges of integrating ecological and social aspects into controlling from a practical controlling perspective, Study Report, International Association of Controllers (Hrsg.), Wörthsee.

Wallraff, B., Broßmann, F., Bihn, K., Hochlehnert, C., Nickstadt, N., & Pohl, M. (2023). Artificial Intelligence for Small and Medium-Sized Enterprises. Challenges During the Implementation Process & How to Overcome Them, Whitepaper CBS/SKAD GmbH.

Praxis-/Blogbeiträge

Skjelsbæk, I., Elvebakken, J. R., Stotz, L., & Ødegaard, I. C. (2023). Don't Forget the Children Born of War in Ukraine. PRIO Blog Post, Peace Research Institute Oslo. <https://blogs.prio.org/2023/02/dont-forget-the-children-born-of-war-in-ukraine/>

Wallraff, B. (2023). Nachhaltigkeit steuern – wie die Transformation gelingt. Blog Frankfurt School of Finance & Management.

Konferenzbeiträge/Conference Proceedings

Radclyffe-Thomas, N., Schmitz, M., Breitbarth, T., Moosmayer, D. C., & Sebhatu, S. P. (2023). Putting Impact Front and Center: Creative i5 Pedagogies for Responsible Leadership. 10th Responsible Management Education Research Conference, Lissabon, Portugal, 26.-28. September 2023.

Ballnat, A., Festing, M., Sahakiants, I., & Steger, T. (2023). The HR Function and Mandatory Non-Financial Reporting: On the Road to Enhanced Sustainability? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2023(1), 3160. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.17962abstract>.

Carslaw, N., Bekö, G., Langer, S., Schoemaeker, C., Mihucz, V. G., Dudzinska, M. R., Wiesen, P., Nehr, S., Huttunen, K., & Querol, X. (2023). INDAIRPOLLNET: Driving indoor air pollution research in Europe, *Healthy Buildings 2023 Europe*, Aachen, 11.-14. Juni 2023.

Gulden, J., & Rachmann, A. (2023). The Square of Values for Modeling Human Values in Requirements Engineering. *8th International Workshop on Empirical Requirements Engineering*, co-located with the *31st IEEE International Requirements Engineering Conference*. Hannover, 04.-08. September 2023.

Nehr, S., & Baus, L. (2023). Direct Air Capturing in the Built Environment, *Healthy Buildings 2023 Europe*, Aachen, 11.-14. Juni 2023.

Rachmann, A., & Gulden, J. (2023). ViVA RE!: 1st Workshop on Virtues and Values in Requirements Engineering. Barcelona, *29th International Working Conference on Requirement Engineering: Foundation for Software Quality*, Spanien, 17.-20. April 2023.

Rundshagen, V., & Raueiser, M. (2023). Unreliable narrators entering management education: The next level of building student awareness of diffuse organizational realities [Workshop]. *Int. Management & Organizational Behavior Teaching Society (MOBTS)*, University of St. Andrews, 23.-26. Juli 2023.

Schulze, M., Remer, L., & Wiesmann, W. (2023). Corporate sustainability performance management and the role of management accounting. *3rd Annual Conference of the Academy of Sustainable Finance, Accounting, Accountability and Governance (ASFAAG)*, Valencia, Spanien, 26.- 28. Juli 2023.

Schulze, M., Remer, L., & Wiesmann, W. (2023). Corporate sustainability management and the role of management accounting – results of an empirical qualitative study. *University of Hertfordshire Global Week 2023*, International Research Forum, Online Event, 22. November 2023.

Wee, D. (2023). Negotiating cultural mobilities between Europe and Asia. *9th Annual Conference Euro-Asia Tourism Studies Association*, Aurangabad, Indien, 14.-16. September 2023.

Zmuda, M., Ervits, I., & Jödicke, J. (2023). The Democratic Path to Prosperity: investigating the impact of Democracy on Societal Well-Being and National Competitiveness in Emerging Economies. *Globalization and regionalization in the contemporary world: evolutions and adjustments in a turbulent environment*, Krakau, Polen, 21.-22. September 2023.

Keynotes/Vorträge/Podiumsdiskussionen

Feld, K.-P. (2023). Anwendung der International Standards on Auditing in der Abschlussprüfung und dem Einfluss auf die praxisinterne Qualitätssicherung, FIDES Treuhand WPG StBG, Bremen.

Finger, N. (2023). Innovation in der Logistik - Was bedeutet Innovation im Logistikstudium und in der Praxis?, Logistikhelden-Podcast. <https://logistikhelden.letsicast.fm/episode/innovation-in-der-logistik>

Finger, N. (2023). Lieferketten Herausforderungen für Automobil-Zulieferer, Paneldiskussion, Prag, 22. März 2023.

Finger, N. (2023). Arbeiten in der Logistik und Arbeitskräftemangel sowie deren enge Verknüpfungen mit den Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Expertenrunde, Frankfurt/Main, 20. April 2023.

Finger, N. (2023). Talente, Karriere und Nachhaltigkeit - ist die Logistik attraktiv genug für die nächste Generation?, BVL-Fachforum, transport logistic 2023 - Internationale Fachmesse für Logistik, Mobilität, IT und Supply Chain Management, München, 09.-12. Mai 2023.

Finger, N. (2023). Logistik & die Chemieindustrie: Nachhaltiger Erfolg durch intensivere Kollaboration. NetzwerkForum ChemieLogistik.NRW, Hürth, 30. Mai 2023.

Finger, N. (2023). HR-Umfrage zum Fachkräftemangel in der Logistik, Initiative "Die Wirtschaftsmacher", Ergebnispräsentation, 40. Deutscher Logistik-Kongress der Bundesvereinigung Logistik, Berlin, 18.-20. Oktober 2023.

Fuchs, O. (2023). Virtuelle Führung: Faktoren für Vertrauensbildung und Motivation, Kölner Wissenschaftsrunde, Vortrag in der Reihe "Wissenschaft im Rathaus", Köln.

Herrmann, B. (2023). Das weltweite Menschenrecht auf Gesundheit. Dargestellt anhand der Covid-19-Pandemie. Domforum, Köln.

Karlshaus, A. (2023). MACHERINNEN Meet-Up mit anschließenden Pressestatements KStA & Kölnische Rundschau anlässlich des internationalen Frauentages, Stadt Köln, 02. März 2023.

Karlshaus, A. (2023). Vereinbarkeit von Familie und Beruf, IHK Köln, 06. März 2023.

Karlshaus, A. (2023). Symposium "Teilzeitführung", Stadt Köln, 10. Mai 2023.

Karlshaus, A. (2023). Führen in Teilzeit, Stadt Kevelaer, 23. Mai 2023.

- Karlshaus, A. (2023). HR Pioneers, Co-Creation „Agile HR & HR Leadership“, Köln, 14.-15. August 2023.
- Karlshaus, A. (2023). 100% Teilzeit: Flexible Arbeitsmodelle als Instrument der Fachkräftesicherung, Digital Demo Day, Düsseldorf, 17. August 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Teilzeitführung – Aktuelle Trends, Zukunft Personal: Europas größte Fachmesse für Personal, Köln, 12.-14. September 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Teilzeitführung in Spitzenpositionen. Tipps & Best Practice, wie es gelingen kann, IHK, Köln, 18. September 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Was heißt Führung heute? Vortrag anlässlich des 70-jährigen Jubiläums des Malteser Hilfsdienstes, Köln, 30. September 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Führen in Teilzeit. Wunsch & Wirklichkeit, Programm „60 wertvolle Minuten“, CommonPurpose, Köln, 26. Oktober 2023.
- Karlshaus, A. (2023). 1+1=3. Top-Sharing im Wissenschaftssektor, Leadership Lunch, Forschungszentrum Jülich, Jülich, 02. November 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Part-Time Leadership. Scientific Impulses & Best Practice Examples, Flying Dinner – Women in Procurement, BME e.V. and Lufthansa Group, Frankfurt/Main, 02. November 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Mitarbeitergewinnung und -bindung, Netzwerk für Personalmanagement, IHK Gummersbach, Gummersbach, 07. November 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Teilzeitführung in Spitzenpositionen. Tipps & Best Practice und letzte Trends, HR-Round Table, Düsseldorf, 13. November 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Die Zukunft von Führung?! Erfolgreich in Teilzeit, Graduiertenakademie TUHH, Hamburg, 15. November 2023.
- Karlshaus, A. (2023). Führung neu gedacht, DDIM Jahreskongress, Düsseldorf, 18. November 2023.
- López, I. (2023). Digitaler Wandel in der Arbeitswelt – neue Verantwortung für das Konzept Führung, Interact – Architektur- und Immobilitätentreff, Kölner Jahresauftakt 2023, Rotonda Business Club, 31. Januar 2023.
- López, I. (2023). HR RoundTable. Keynote: Digital Leadership – Neuer Anspruch an das Konzept Führung, 27. März 2023.
- López, I. (2023). Personal- und Eignungsdiagnostik, HRnetwork Online-Fachkonferenz Bewerber- und Talentmanagement, 04. Juli 2023.
- López, I. (2023). Führung – im digitalen Zeitalter. Zukunft Personal: Europas größte Fachmesse für Personal, Köln, 14. September 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Children Born of War - Kinder des Feindes zwischen Stigmatisierung und Selbstbemächtigung, Rotary Club Köln Dom, 16. Januar 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Kinder des Krieges und ihre Mütter, Arbeitsgemeinschaft sozialdemokratischer Frauen Troisdorf, 08. März 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). We know more than we think! What is needed to secure the rights of Children Born of War, Workshop “From “War Children” to “IS Children”: Comparative Perspectives on European Children Born of War”, International Workshop at Lund University, 12. Mai 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Children - the forgotten victims of war, International Criminal Law and the Institute for International Peace and Security Law, Universität zu Köln, Köln, 22. Mai 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Key address at the Global Survivors Fund – Expert Roundtable on Children Born of Conflict-Related Sexual Violence: Breaking Down Barriers to the Rights to Identity and Nationality, Genf, Schweiz, 27. Juni 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Data rush in the wild: Real-life and Real-world data for research, Open Science Festival, Köln, 05. Juli 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Collecting and Sharing Data in Times of Crises, Joint session on “Identifying and discussing key topics in ethics for the RDA Community: Developing together a revised agenda for the Ethical and Social Aspects of Data (ESAD) Interest Group”, International Data Week, Salzburg, Österreich, 24. Oktober 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Presentation and participation in the panel “Children Born of War”. Global Symposium on Conflict-Related Sexual Violence, Missing Peace Initiative, United States Institute of Peace, Washington D.C., USA, 01.-03. November 2023.

Ødegaard, I. C. (2023). Children affected by war in Ukraine – a white spot, blind spot or ignored spot?, Konferenz “Bridging academia and humanitarian response to support children and vulnerable population”, organisiert von UNICEF and Comenius University Bratislava, Bratislava, Slowakei, 29. November 2023.
Schnetzer, U. (2023). Change Management, Complexity Academy, RWTH Aachen.

Schnetzer, U. (2023). Next Step - der CBS Karriere-Podcast.

Schulze, M. (2023). Potentials of Robotic Process Automation in Finance & Accounting, Inaugural Chapter Event Institute of Management Accountants (IMA) Poland, Warschau, 03. März 2023.

Schulze, M. (2023). Ergebnisse der ICV Green Controlling Studie 2022, 5. Controlling & Performance Management Dialog, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt/Main, 16. März 2023.

Schulze, M. (2023). The Evolution of ESG and How it Impacts the Finance Function in 2023 and Beyond, Podiumsdiskussion, Institute of Management Accountants (IMA) Europe Accounting & Finance Conference, Amsterdam, 20. April 2023.

Schulze, M. (2023). Results of ICV Green Controlling Study 2022, General Assembly der International Group of Controlling (IGC), Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt/Main, 17. Juni 2023.

Schulze, M. (2023). Einsatz von TOPSIM-Planspielen an der CBS International Business School, TOPSIM Planspielkongress 2023, Konstanz, 22. September 2023.

Schulze, M. (2023). Under Control – Sustainability and ESG Reporting, Online-Webinar, International Association of Controllers Poland, 17. Oktober 2023.

Schwarz, S. (2023). Bei der Debeka Versicherung: Online Vortrag zum Thema "Positiver Umgang mit Veränderungen".

Schwertel, M. (2023): KI in der Kreativwirtschaft, Podiumsdiskussion, 10. IHK Branchentreffen der Kreativwirtschaft, Creative.NRW und IHK NRW, Düsseldorf.

Schwertel, M. (2023). Anwendung von KI in der Medienproduktion, AGDok, Filmhaus Köln.

Schwertel, M. (2023). Crossmedia und Social Media in der Praxis, Vortrag/Workshop, Grimme Akademie und RTL Journalistenschule, Köln.

Schwertel, M. (2023). Design Thinking - Kreativität für Kreative Vortrag/Workshop Medien Gründerzentrum NRW, Köln.

Schwertel, M. (2023). Design Thinking - Vortrag/Workshop Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn.

Schwertel, M. (2023). Design Thinking - Vortrag/Workshop Leipziger Messe, Leipzig.

Schwertel, M. (2023). Design Thinking - Vortrag/Workshop Projektwoche am Dietrich Bonhoeffer Gymnasium, Wiehl.

Schwertel, M. (2023). Design Thinking - Vortrag/Workshop, Theodor Heuß Akademie, Gummersbach.

Schwertel, M. (2023). Exponentielle Steigerung durch KI -Vortrag/Podiumsdiskussion Deutscher Journalisten Verband, Wuppertal.

Schwertel, M. (2023). Eyes and Ears of Europe Conference - Moderation Eyes and Ears of Europe Moderation, München.

Schwertel, M. (2023). KI im Film, Vortrag/Moderation/Podium/Workshop, Kinofest Lünen, Lünen.

Schwertel, M. (2023). KI in den Medien: Mehr als nur ein Trend! - Vortrag Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen.

Schwertel, M. (2023). KI und Social Media - Vortrag DEHOGA NRW, Hagen.

Schwertel, M. (2023). Kunst, Wirtschaft und KI, AufsichtsArt, Frankfurt/Main.

Schwertel, M. (2023). Künstliche Intelligenz im Marketing, Marketing Club Düsseldorf, Düsseldorf.

Schwertel, M. (2023). Künstliche Intelligenz in Theorie und Praxis - Vortrag/Workshop Zweckverband Ostholstein, Sierksdorf.

Schwertel, M. (2023). Use AI – Be Creative! - Moderation Podiumsdiskussion Eyes and Ears of Europe, München.

Weber, T. (2023). SDGs als Rahmenwerk zu Nachhaltigkeitsstrategien, Copetri Convention, Offenbach, 23.-24. Mai 2023.

Weber, T. (2023). Weltumweltag: Wo stehen wir in Sachen ökologischer Nachhaltigkeit im Sport?, Sky TV-Experte, 05. Juni 2023.

Weber, T. (2023). Unternehmerische Nachhaltigkeit – Echter Innovationstreiber oder nur cooles Feigenblatt?, Universität Bayreuth, 05. Juli 2023.

Weber, T. (2023). Masterclass Sport und Nachhaltigkeit, Dialogforum Sportentwicklung, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB), Berlin, 08. September 2023.

Weber, T. (2023). Implementierung von Nachhaltigkeit im Sport, Podiumsdiskussion, DFL-Nachhaltigkeitsforum, Berlin, 13. September 2023.

Weber, T. (2023). Der nachhaltige Athlet, Home of Athletes, Südtirol, 18. – 20. September 2023.

Weber, T. (2023). Innovation und Nachhaltigkeit, THE Grow Netzwerktreffen.

SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY

Reviewertätigkeiten für akademische Journals

- Atmosphere
- Atmospheric Pollution Research
- British Journal of Management
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice
- Electronic Commerce Research
- Energy Efficiency
- German Journal of Human Resource Management
- Human Resource Management Journal
- INOMICS
- Information Technology & People
- International Entrepreneurship Review
- International Journal of Corporate Social Responsibility
- International Journal of Emerging Markets
- 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 Asian Business and Management
- Journal of Cleaner Production
- Journal of East European Management Studies
- Journal of Industrial Ecology
- Journal of Management Control
- Journal of Personnel Psychology
- Marketing Review St. Gallen
- Multinational Business Review
- Oxford Economic Papers
- R&D Management
- Scientometrics
- Sustainability
- Technological Sustainability Journal
- Thunderbird International Business Review

MITGLIEDSCHAFTEN IN AKADEMISCHEN VERBÄNDEN/ORGANISATIONEN UND EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT

