



* CHINA

Shenzhen im Süden Chinas gilt als eine der am schnellsten wachsenden Städte der Welt. Als ich im November vor Ort war, um mit Wen Hai, dem Dean der Peking University HSBC Business School, die Partnerschaft unserer Hochschulen zu verlängern, staunte ich nicht schlecht: Ich wusste zwar, dass das ehemalige Fischerdorf zur Planstadt mit Sonderwirtschaftszone umfunktioniert worden ist. Aber mit eigenen Augen zu sehen, wie sich die Millionen-Metropole als Hotspot für Gründer und ausländische Investitionen entwickelt hat, ist nochmals etwas anders.

China schreibt viele Geschichten wie diese. Angetrieben durch Kapital und politische Macht findet Industrialisierung in einem Tempo statt, das uns schwindlig werden lässt – mit allen Vor- und Nachteilen. Mit dem Industriepan „Made in China 2025“ hat die chinesische Regierung zudem ein Konzept entwickelt, das das Land in eine Hightech-Supermacht verwandeln soll. Darin verankert sind so zukunftsweisende Bereiche wie künstliche Intelligenz, die Luft- und Raumfahrttechnik, aber auch die Elektromobilität.

Längst ist uns der bevölkerungsreichste Staat der Welt näher, als es ein Blick auf die Weltkarte vermuten lässt. Insbesondere die Nachfrage nach High-Tech-Produkten und Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien machen das Land als Absatzmarkt attraktiv. Auf der anderen Seite werden mittlerweile die Weltmärkte für Unterhaltungselektronik, Solarmodule und Windräder von chinesischen Unternehmen dominiert. So verwundert es nicht, dass die zweitgrößte Volkswirtschaft 2016 zum wichtigsten Handelspartner Deutschlands avanciert ist.



Prof. Dr. Tomás Bayón

Was liegt also für eine verantwortungsvolle Business School näher, als China ein eigenes Themenheft zu widmen? Egal, ob es um die Qualität chinesischer Patente geht oder um Tipps für das Treffen mit chinesischen Geschäftspartnern, ich verspreche Ihnen eine lesenswerte Quarterly-Ausgabe. Besonders ans Herz legen möchte ich Ihnen die Erfahrungsberichte unserer Studierenden.

Auch wir wissen nicht, wie sich das Reich der Mitte entwickeln wird. Aber wir sind neugierig und bleiben am Thema dran. Deshalb führt unsere diesjährige Studienreise im April nach China. Wir werden dort einen Blick hinter die Kulissen lokaler Unternehmen und Institutionen werfen und mit Vertretern aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft diskutieren.

Wir halten Sie auf dem Laufenden.
Ihr

Impressum

Herausgeber:

German Graduate School of Management and Law gGmbH
Bildungscampus 2 · D-74076 Heilbronn
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 0
Fax: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 27

Geschäftsführer:

Prof. Dr. Tomás Bayón

V.i.S.d.P.:

Thomas Rauh, Leiter Public Relations
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 45

Redaktion:

Kerstin Arnold-Kapp
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 22
E-Mail: kerstin.arnold-kapp@ggs.de

Autoren dieser Ausgabe:

Kerstin Arnold-Kapp, Renée Ricarda Billau, Prof. Dr.
Alexandra von Bismarck, Dr. Stephan Hartmann, Ilse Mann,
Prof. Dr. Elisabeth Müller, Dr. Esther Novosel, Thomas Rauh,
Sarah Schwab, Michaela Stärk, Prof. Dr. Christopher Stehr,
Prof. Dr. Max von Zedtwitz

Verantwortlich für die Anzeigen:

Verena Kruppa, Leiterin Marketing
Tel.: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 18

Auflage:

1200 Exemplare

Gestaltung:

www.spezial-kommunikation.de

Druck:

oeding print GmbH

Bildquellen:

Adi Constantin: (8, 9), Terzo Algeri: (9, 22, 30, 34, 38), Yuan-
bin Du: (19), Fotolia (38), Imago/ANE Edition, 08.08.2008: (2,
14), GGS: (3, 11, 20, 21, 28, 29, 36, 37, 38), Barbara Haack:
(32), Tj Holowaychuk: (12, 13), Dr. Stephan Hartmann: (12),
Ann-Christin Krings: (19), Ilse Mann: (15), Denys Nevozhai:
(3, 4, 5), Esther Novosel: (13), Shutterstock: (3, 16, 26), Matt
Stark: (1), Max von Zedtwitz: (23), 毛 祥: (10)

Illustrationen:

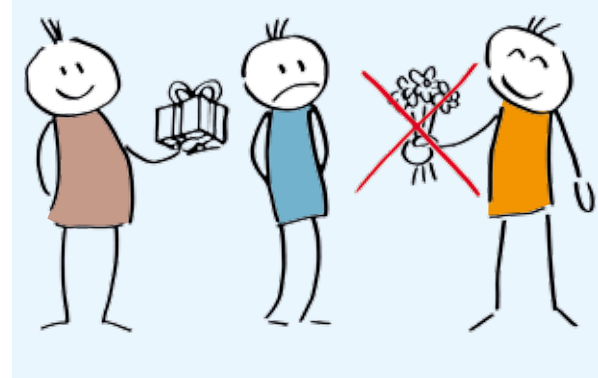
Thomas Berendt, Agentur Spezial (24), Claudia Wagner: (35)

Stand:

März 2017



24



01 Editorial

02 Impressum

Schwerpunkt

04 China im Aufholprozess?

Die Qualität chinesischer Patente

22 Pro & Contra

Ist China der neue Trendsetter?

24 China Knigge



Forschung

16 Markenstrategie für China

30 Zwischen den Zeilen

Studium

10 There is no one China
Masterthesen von GGS-Studenten

14 Meine heimliche Liebe
Erlebnisbericht von Ilse Mann

26 Geschäfte machen auf Chinesisch
Planspiel mit Studierenden

40 Studieren an der GGS

Executive Education

32 Konflikte als Chance nutzen
Interview mit Barbara Haack

34 Leadership auf dem nächsten Level

GGS Intern

20 Eine Schwalbe in Schwaben
Yan Jing-Müller

28 Im Aufzug mit
Annette Rank von Bronk

36 Alumni-Verein

38 kurz notiert/Termine



China im Aufholprozess

Die Qualität chinesischer Patente

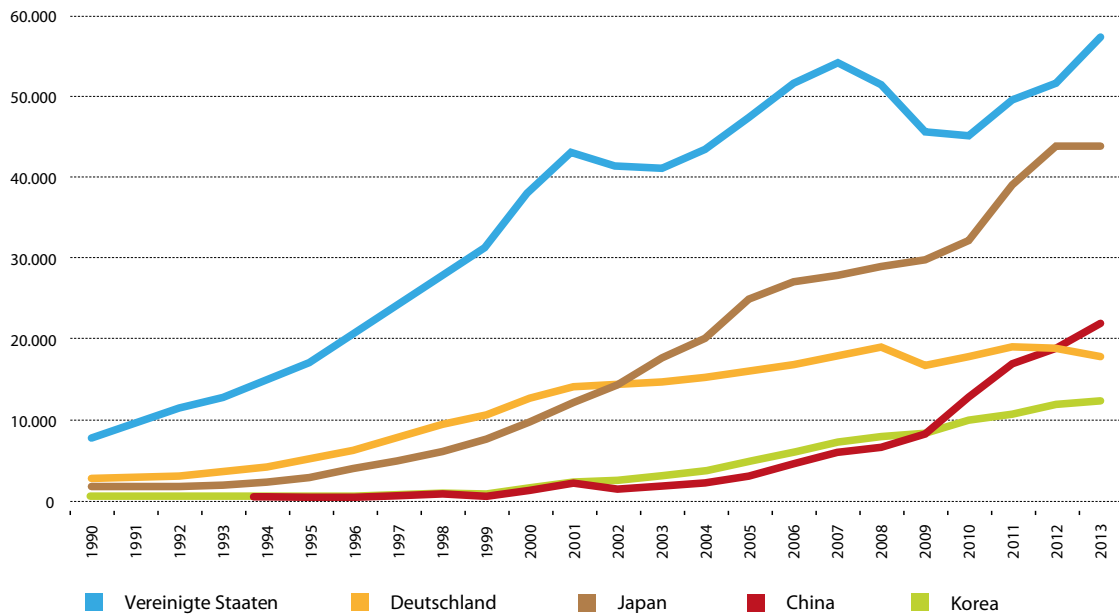
Prof. Dr. Elisabeth Müller

China entwickelt sich von der Werkbank der Welt hin zum Innovationsmotor. War China früher eher für das Kopieren von westlichen Erfindungen bekannt, meldet das Land nun vermehrt selbst Patente an. In Bezug auf internationale Patente hat China mittlerweile Deutschland überholt und ist zum weltweit drittgrößten Patentanmelder aufgestiegen (Abb. 1). Auch bei den Investitionen in Forschung und Entwicklung unternimmt das Land große Anstrengungen. Im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt betragen die Forschungs- und Entwicklungsausgaben nun 2,1 Prozent, ein Wert, der über dem Niveau der EU liegt. Bei Innovationen kommt es allerdings nicht nur darauf an, wie viel investiert wird, es kommt vielmehr darauf an, welche Qualität erreicht wird. Da die Investitionen in Forschung und Entwicklung in China vom Staat getrieben sind und es für die Anzahl der Patentanmeldungen jährliche Zielvorgaben gibt, stellt sich die Frage, ob der zahlenmäßige Aufholprozess von China auch mit einer entsprechenden Patentqualität hinterlegt ist. Eine Einschätzung, wie weit China im Transformationsprozess von einer kapitalintensiven zu einer wissensintensiven Ökonomie ist, ist für westliche Unternehmen, die mit chinesischen Unternehmen immer stärker im Wettbewerb stehen, von großer Bedeutung.

zess?



Abb. 1: Anzahl der Patentanmeldungen



Patente schützen Erfindungen

Unternehmen melden Patente an, um damit ein zeitlich begrenztes Monopol für ihre Erfindung zu erlangen. Im Gegenzug dazu wird von den Unternehmen die Offenlegung der Erfindung gefordert. Da Patentschutz ein nationales Recht ist, müssen Unternehmen von nationalen Patentämtern die Erteilung der Patente erhalten. Wenn Patentschutz in vielen Ländern gewünscht ist, ist dies ein aufwendiges Verfahren. Das sogenannte Patent Cooperation Treaty (PCT) vereinfacht das Verfahren, indem mit nur einer Anmeldung später Schutz in vielen Ländern gesucht werden kann. Typischerweise schützen Unternehmen ihre wertvollsten Erfindungen mit PCT-Anmeldungen, da für diese ein umfangreicher Schutz gewährleistet werden soll.

Die Qualität von Patenten lässt sich nur schwer feststellen. Da für großzah-

lige Analysen das Lesen der einzelnen Patentschriften nicht praktikabel ist, wurden alternative Verfahren der Qualitätsbestimmung entwickelt. Das am häufigsten verwendete Verfahren basiert auf dem Zählen von Zitationen. Denn nach Einreichung beim Patentamt

gestellt. Hierbei spielt der wirtschaftliche Wert, den Unternehmen einer patentierten Erfindung beimessen, eine große Rolle. Es geht um die wirtschaftliche Qualität oder den Wert von Patenten, nicht um die juristische Qualität, welche durch deren Rechtssicherheit charakterisiert wäre.

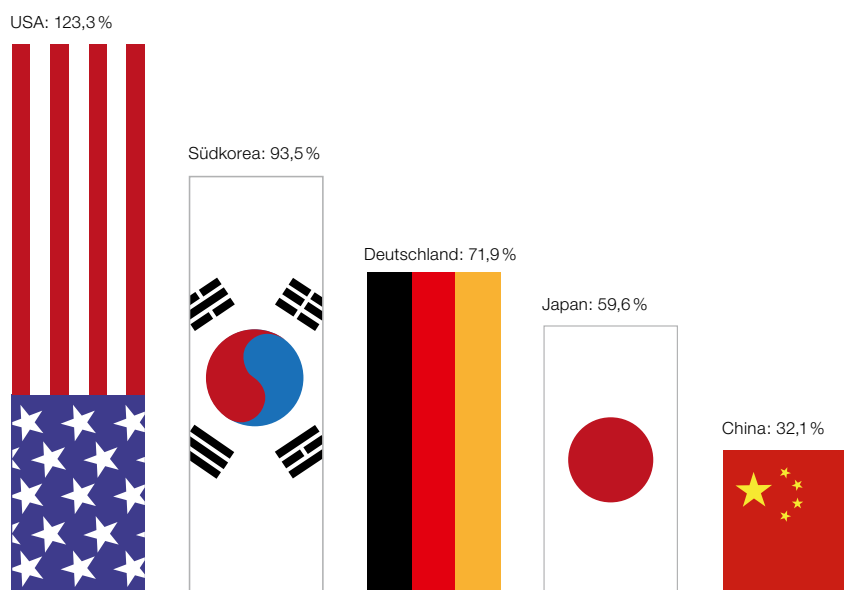
Chinas Patentqualität beträgt damit nur ein Drittel der von den etablierten Industrienationen erreichten Qualität.

wird eine Patentschrift vom Prüfer auf Neuheit untersucht. Dabei benennt der Patentprüfer frühere Erfindungen in Form von Patenten oder wissenschaftlichen Artikeln, auf die die eingereichte Erfindung aufbaut – er zitiert die früheren Erfindungen. Je häufiger auf eine frühere Erfindung Bezug genommen wird, umso wertvoller ist sie. Dieser positive Zusammenhang wurde durch Unternehmensbefragungen fest-

Um die Qualität von chinesischen Patenten festzustellen, werden in unserer Untersuchung internationale Anmeldungen im Zeitraum 2001 bis 2009 betrachtet.

Mit der Konzentration auf PCT-Anmeldungen werden von jedem Land die wertvollsten Patente in die Untersuchung einbezogen und eine internationale Vergleichbarkeit ermöglicht. Bei der Entwicklung des Zitationsmaßes wurde ebenfalls auf internationale Vergleichbarkeit geachtet. Es werden nur Zitationen berücksichtigt, die bei der Prüfung von PCT-Anmeldungen anfallen. Der Vergleich findet also innerhalb eines institutionellen

Abb. 2: Patentqualität im internationalen Vergleich (Qualitätsindexwert)



Systems statt. Zusätzlich werden nur Zitationen verwendet, die im Bezug zu dem betrachteten Patent von ausländischen Patenten stammen. Damit wird eine gewisse Neutralität der Bewertung erreicht. Der entwickelte Qualitätsindex setzt für jedes betrachtete Land die durchschnittliche Anzahl der von inländischen Patenten erhaltenen Zitationen in Bezug zu der durchschnittlichen Anzahl Zitationen, die Patente aller anderen Länder erhalten. Da das PCT-Verfahren hauptsächlich von den großen Industrienationen und von China verwendet wird, findet der Qualitätsvergleich innerhalb dieser Länder statt. Ein Indexwert von 100 Prozent zeigt an, dass das betrachtete Land im internationalen Vergleich eine durchschnittliche Patentqualität erreicht.

Beim Qualitätsniveau noch zurück

Die in Abb. 2 dargestellten Ergebnisse zeigen klare Unterschiede in der Patentqualität bei den betrachteten Ländern. Im internationalen Vergleich

erreicht China nur einen Indexwert von 32,1 Prozent. Chinas Patentqualität beträgt damit nur ein Drittel der von den etablierten Industrienationen erreichten Qualität. Spitzenreiter sind die USA, die mit einem deutlichen Abstand zu den restlichen Ländern einen Indexwert von 123 Prozent aufweisen. Deutschland erreicht mit 72 Prozent einen respektablen Wert. Eine detailliertere Analyse untersucht Qualitätsunterschiede auf Technologieebene innerhalb von China. Die Elektronik ist in China der mit Abstand wichtigste Technologiebereich. Die Anmeldungen im Bereich Elektronik werden durch die Unternehmen ZTE und Huawei dominiert. Unter allen Technologien weist dieser Bereich die niedrigste Patentqualität auf – hier scheint die Devise „Masse statt Klasse“ zu gelten. Die relativ höchste Qualität wird in dem Bereich „Konsumgüter und Bau“ erreicht. In diesen Bereich fällt beispielsweise die Tätigkeit des chinesischen Unternehmens Haier. Dieses Unternehmen hat weltweit den höchsten Marktanteil bei Haushaltsgeräten,

wozu Kühlschränke, Waschmaschinen und Klimageräte gehören.

Sinkende Patentqualität in China

Neben einer geringen durchschnittlichen Patentqualität ist in China im Untersuchungszeitraum ein Sinken des Qualitätsindex von 44,9 auf 30,4 Prozent festzustellen. Der Rückgang kann auf politische Anreize zurückgeführt werden, die eine Steigerung bei der Anzahl der Patentanmeldungen belohnt, die Qualität der Anmeldungen jedoch unberücksichtigt lässt. Chinas Wirtschaftspolitik ist nach wie vor an strikten Planvorgaben orientiert. Landesweite Zielvorgaben für die Anzahl der zu erreichenden Patentanmeldungen werden bis auf Provinzebene heruntergebrochen. Den größeren Unternehmen wird signalisiert, wie viele Patentanmeldungen sie im Jahr erreichen sollten. Erreichen die Unternehmen diese Vorgaben, werden sie mit generösen Subventionen unterstützt. Sowohl für nationale als auch für inter-

Chinesische Unternehmen lernen weiter dazu und orientieren sich in ihrer Forschung an der weltweiten Spitze.



nationale Patentanmeldungen wurden in den vergangenen Jahren finanzielle Unterstützungen gewährt, die die Kosten der Anmeldung kompensieren. Damit haben die Unternehmen einen Anreiz ihre Erfindungen auf eine Vielzahl von Anmeldungen aufzuteilen, um so die erhaltene Subventionszahlung zu maximieren. In diesem Umfeld haben Unternehmen kein Interesse, auf eine hohe Patentqualität zu achten.

Ausgehend von der sinkenden Patentqualität sollte jedoch nicht unterstellt

werden, dass chinesische Unternehmen in ihrer Innovationsleistung nachlassen. Chinesische Unternehmen lernen weiter dazu und orientieren sich in ihrer Forschung an der weltweiten Spitze. Allerdings ist festzuhalten, dass der Anstieg der chinesischen Innovationsleistung nicht mit dem Anstieg der chinesischen Patente gleichgesetzt werden darf. Dieses Vorgehen würde die Innovationskraft von chinesischen Unternehmen bei weitem überschätzen. Wird die in Abb. 1 gezeigte Anzahl der Patentanmeldungen mit der Qualität

gewichtet, so wäre China weiterhin an fünfter Stelle, ohne Südkorea und Deutschland überholt zu haben.

Ausblick

In den letzten Jahren hat Patentschutz in China eine stärkere Beachtung gefunden. Unter anderem weil chinesische Unternehmen nun selbst viele Patente halten, wurde der Fokus weg von der Imitation hin zu der Vermarktung von eigenen Neuheiten verschoben. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung in Zukunft weiter



Zur Person

Elisabeth Müller ist Professorin für Entrepreneurship und Familienunternehmen an der GGS. Sie leitet das Institut für Unternehmertum und verantwortet im Studiengang M.Sc. in Management den Themenschwerpunkt Innovationsmanagement.

Literaturtipps:

fortsetzen wird. Auch wenn China noch nicht so weit entwickelt ist, wie man es basierend auf der reinen Anzahl der Patentanmeldungen erwarten würde, so entwickeln sich die chinesischen Unternehmen doch weiter. Für deutsche Unternehmen ist es wichtig, ihre chinesischen Wettbewerber stets im Auge zu behalten.

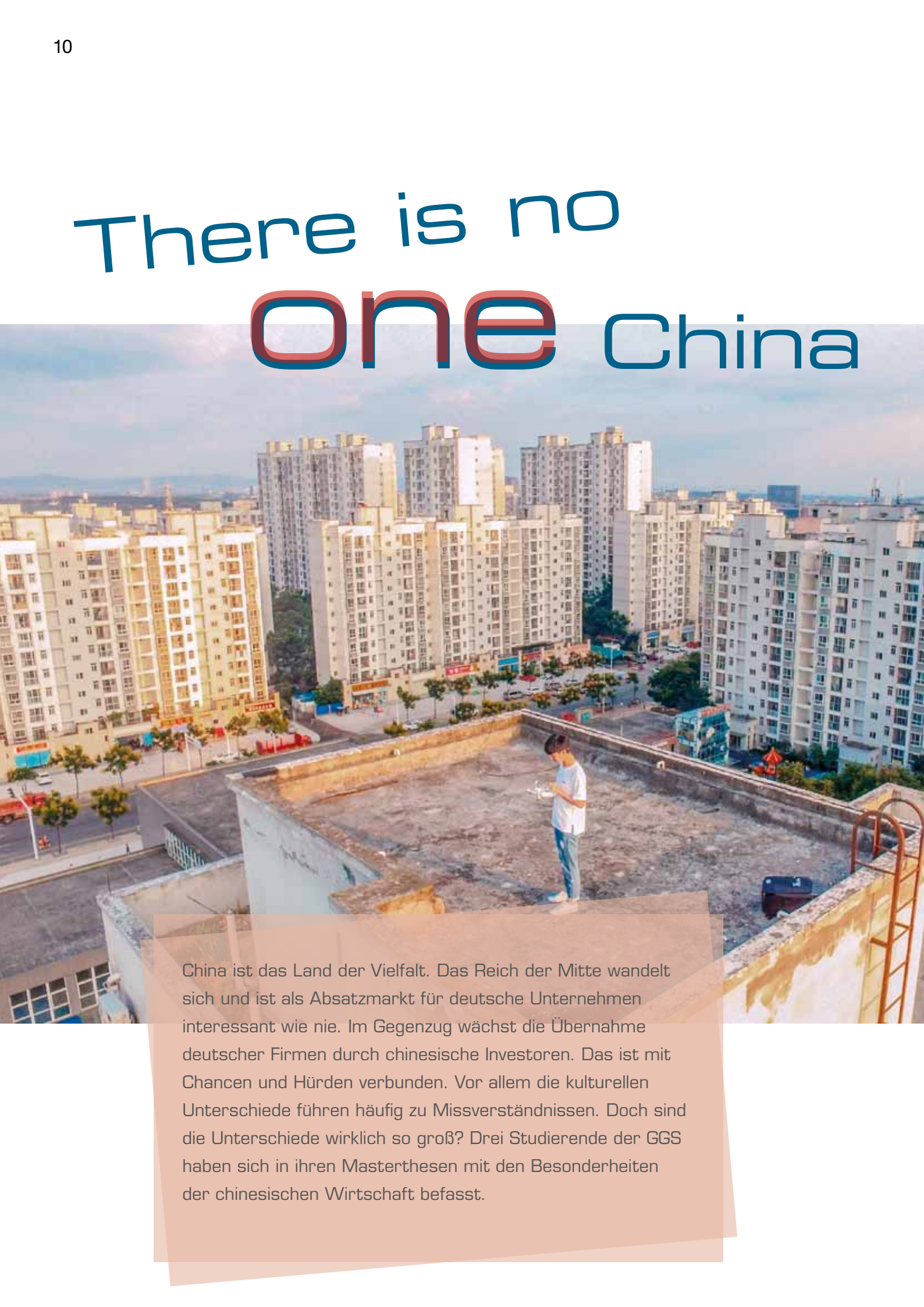
Abrami, R.M., Kirby, W.C., & McFarlan, F.W. 2014. Why China can't innovate. Harvard Business Review, Ausgabe März 2014.

Böing, P., & Müller, E. 2016. Measuring patent quality in cross-country comparison. Economics Letters, 149, 145-147.

Böing, P., & Müller, E. 2016. Measuring patent quality and national technological capacity in cross-country comparison. ZEW Discussion Paper 16-048. (<http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp16048.pdf>)

Prud'homme, D. 2016. IP-conditioned government incentives in China and the EU: a comparative analysis of strategies and impacts on patent quality. In: Prud'homme, D. & Song, H. (Hrsg.), Economic impacts of intellectual property-conditioned government incentives. Heidelberg: Springer.

There is no one China



China ist das Land der Vielfalt. Das Reich der Mitte wandelt sich und ist als Absatzmarkt für deutsche Unternehmen interessant wie nie. Im Gegenzug wächst die Übernahme deutscher Firmen durch chinesische Investoren. Das ist mit Chancen und Hürden verbunden. Vor allem die kulturellen Unterschiede führen häufig zu Missverständnissen. Doch sind die Unterschiede wirklich so groß? Drei Studierende der GGS haben sich in ihren Masterthesen mit den Besonderheiten der chinesischen Wirtschaft befasst.



Michaela Stärk
MBA 14AUT

Chinese Acquisitions in Germany: Impact of National Culture in the Integration Phase

Meine Masterthesis beschäftigt sich mit der Übernahme von deutschen Unternehmen durch chinesische Investoren. Besonders interessiert mich dabei, welche Rolle die beiden unterschiedlichen Kulturen bei der Integration und Zusammenarbeit spielen.

Auf das Thema gekommen bin ich, weil 2014 ein japanischer Investor bei dem Unternehmen, in dem ich arbeite, eingestiegen ist. Allerdings mit überschaubarem Erfolg, denn die Kooperation ist bereits nach einem Jahr gescheitert. Meiner Meinung nach waren die kulturellen Unterschiede ein wesentlicher Faktor für das Scheitern. In der Praxis führten vor allem die vielen Missverständnisse und falschen Interpretationen in der Kommunikation zu Problemen. Beispielsweise vermieden die Asiaten in Gesprächen ein konkretes Nein, um ihr Gesicht wahren zu können und lösten damit falsche Hoffnungen aus. Schließlich kam es 2016 zur Übernahme des Unternehmens durch einen chinesischen Investor – unserem „Retter in der Not“.

In den letzten Jahren ist die Anzahl der Übernahmen von vorwiegend deutschen Mittelständlern durch chinesische Investoren stark angestiegen und ich finde dieses Phänomen sehr spannend. In meiner Masterthesis beschäftige ich mich deshalb besonders mit den Unterschieden der chinesischen und deutschen Kultur und prüfe, ob es Unterschiede gibt, welche bei Übernahmen berücksichtigt werden sollten. Daraus leite ich die zentrale Fragestellung ab: Was sind die Faktoren, die zwischen Erfolg und Misserfolg entscheiden?

Um diese Frage zu beantworten, habe ich Experten befragt. Diese stammen zumeist aus Unternehmen, die selbst von einem chinesischen Investor übernommen wurden. Aber auch Experten mit Erfahrung beim Thema deutsch-chinesische Integration und Zusammenarbeit habe ich interviewt. Es war dabei sehr anregend, mit den Interviewpartnern die kulturellen Unterschiede und die abweichende Wahrnehmung gewisser Verhaltensmuster zu diskutieren. Ich glaube, dass grundsätzliche Werte in China und Deutschland prinzipiell ähnlich

sind, unter anderem auch bei den Moralvorstellungen und der Lebensweise. Jedoch werden Werte wie Höflichkeit, Pflichtbewusstsein oder Toleranz in Deutschland und China auf unterschiedliche Weise gelebt. In China spielen Beziehungen eine besondere Rolle. Je nachdem wie die Beziehung zwischen Personen oder Geschäftspartnern ist, kann auch das Verhalten sehr unterschiedlich ausfallen. Daher ist der Aufbau von Beziehungen und Vertrauen nicht nur auf geschäftlicher Ebene wichtig, sondern auch der private Austausch und der Aufbau von Beziehungsnetzwerken, sogenannten „Guanxi“. Auch das Wahren des Gesichts („Mianzi“) wie die Vermeidung von Kritik vor anderen Personen ist von sehr hoher Bedeutung.

» In den letzten Jahren ist die Anzahl der Übernahmen von vorwiegend deutschen Mittelständlern durch chinesische Investoren stark angestiegen und ich finde dieses Phänomen sehr spannend.

Im Gegensatz dazu wird in deutschen Unternehmen oftmals eine direkte Art sowie die offene Kritik als Ehrlichkeit akzeptiert und geschätzt. Es gibt zahlreiche Beispiele, oft sind es die Kleinigkeiten im Alltag, die das Zusammenleben deutlich vereinfachen, wenn man sie kennt und beachtet. Ich finde es spannend zu sehen, wie sich China in den letzten Jahren gewandelt hat und welchen Einfluss das auf die Kultur hatte. Eine ganz bedeutende Aussage von vielen meiner Interviewpartner war der Satz: „There is no one China“. Viele bezeichneten das Land und die Kultur aufgrund der Unterschiede und der Vielfaltigkeit eher als Kontinent oder sogar als Planet.

Meine Masterthesis zeigt, dass kulturelle Unterschiede oftmals unterschätzt werden. Besonders interessant: Je mehr interkulturelle Berührungspunkte die Experten sammeln durften, desto wichtiger und relevanter wurde das Thema Kultur. Ich bin davon überzeugt, dass es heutzutage unheimlich wichtig ist, sich über die Unterschiede und Besonderheiten der einzelnen Kulturen zu informieren, wenn man kulturübergreifend miteinander arbeiten möchte. Zudem sind Offenheit und Respekt für die Kultur und die Werte des Anderen ganz entscheidend für den gemeinsamen Erfolg.



Dr. Stephan Hartmann
MBA 13SPR

The Impact of CSR on Product Competitiveness in Retail Business

In meiner Arbeit habe ich untersucht, inwieweit Corporate Social Responsibility (CSR) genutzt werden kann, um die Wettbewerbsfähigkeit von Gebrauchsgütern im Handel zu verbessern. Einzigartig macht die empirische Studie, dass die Evaluierung direkt vor Ort durch Experteninterviews mit 15 chinesischen Herstellerunternehmen erfolgte. Zur Durchführung der Interviews habe ich einen speziellen Fragebogen entwickelt, mit dessen Hilfe die Experten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen befragt wurden. Die befragten Experten gehören Unternehmen verschiedener Größe an, deren Mitarbeiterzahl von 15 bis 100.000 reicht und die einen Jahresumsatz von 4,5 Millionen bis 21,3 Milliarden US-Dollar erzielen.

Die Idee zum Thema meiner Masterarbeit kam mir während des MBA-Moduls „Global Business Challenges“. Dort präsentierte Prof. Christopher Stehr die neuesten Ergebnisse seiner Studie zum Thema Nachhaltigkeit und Verbraucherverhalten. Heute fordern Verbraucher vom Einzelhandel, CSR-konforme Produkte anzubieten. So verwundert es nicht, dass die Nachfrage nach Bio- und Fairtrade-Produkten stetig steigt. Immer mehr Konsumenten wollen gesunde mit angenehmen Lebensmitteln verbinden. Vor allem die gesundheitsbewussten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) wollen wissen, unter welchen Bedingungen die Produkte hergestellt werden, die sie konsumieren. Diese Verbraucher sind insbesondere bei Lebensmitteln bereit, für CSR als zusätzliches Merkmal einen Aufpreis zu bezahlen. Dies führt dazu, dass CSR zu einem kritischen Faktor im Wettbewerbsumfeld des Einzelhandels wird. Doch kann diese Sicht auch auf Gebrauchsgüter des täglichen Bedarfs übertragen werden? Meine ersten Recherchen ergaben, dass der Fokus in der aktuellen Forschung vornehmlich noch auf dem Lebensmittelsegment liegt. Gebrauchsgüter wie Mikrowellen, Toaster oder Staubsauger bleiben dabei weitestgehend unberücksichtigt. Die Chance, das sehr weiche Thema CSR mit den harten Anforderungen des internationalen Wettbewerbs zu verbinden, macht dieses Thema für mich so spannend.

Warum gerade ein Thema mit China-Bezug? Erstens interessiere ich mich persönlich für die asiatischen Länder und ihre Kultur. Hinzu kommt das in Europa vorherrschende Bild von China als verlängerte Werkbank mit einem großen Defizit bei CSR relevanten Faktoren, was für mich den Reiz der Studie

ausmacht. Ich glaube, die chinesischen Betriebe werden bei weitem unterschätzt. Nicht nur, was ihre Fähigkeiten anbelangt, hochwertige Produkte zu entwickeln und zu produzieren, sondern gerade auch was die Sozialstandards in den Unternehmen betrifft. China ist nicht nur ein großer Absatzmarkt für die Exportindustrie, sondern auch der größte Beschaffungsmarkt für den Handel weltweit. Gerade deshalb hat es mich gereizt, das CSR-Verständnis in den chinesischen Produktionsbetrieben empirisch zu untersuchen und daraus weitere Erkenntnisse über das landesspezifische Verständnis von CSR zu gewinnen.

Mich hat überrascht, wie weit die CSR-Umsetzung in chinesischen Unternehmen bereits vorangeschritten ist. Zwar zeigte sich, dass die befragten Unternehmen ihre Initiativen nicht zwingend unter dem Oberbegriff CSR eingeordnet haben. Jedoch berücksichtigen sie bereits viele CSR-Schlüsselemente wie die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter, aber auch deren Expertise und die Arbeitssicherheit. Erstaunt war ich über das detaillierte Verständnis der Firmen zu den positiven Auswirkungen ihrer Initiativen auf das Unternehmen selbst: Viele sehen die positiven Effekte von CSR-Maßnahmen auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte in Form von niedrigeren Produktionskosten, höherer Produktqualität sowie mehr Innovationen. Interessanterweise ist bei der Mehrheit der Firmen die Verantwortung von CSR in der Personalabteilung angesiedelt und nicht, wie sonst üblich, im Bereich Nachhaltigkeit der Firmenleitung. Überrascht haben mich die befragten Experten auch mit ihren Angaben zur Firmenzugehörigkeit, die mit sechs bis 24 Jahren durchaus auch deutschen oder europäischen Maßstäben entspricht.

Meine Studie zeigt, dass CSR die Produktionskosten reduzieren, die Produktqualität erhöhen und die Produktinnovation stärken kann. Erfolgreiche Unternehmen in China nutzen CSR als strategisches Instrument, um ihre gesamte Belegschaft zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit einzubeziehen. Darüber hinaus profitieren alle im CSR-Prozess Beteiligten nicht nur auf der horizontalen Ebene der globalen Supply Chain, sondern auch auf der vertikalen Ebene innerhalb einer Unternehmensgruppe oder einer Branche. Für alle Beteiligten gilt: Gemeinsam abgestimmte CSR-Aktivitäten erhöhen den Kundennutzen durch eine höhere Wettbewerbsfähigkeit und eine globale Perspektive.



Dr. Esther Novosel
MBA 15SPR

Challenges of a German Medical Device Company to successfully enter the Chinese market with a disruptive therapy

In meiner Thesis beschäftige ich mich damit, wie sich bestimmte Faktoren auf einen Markteintritt in China auswirken. Ich betrachte diese Punkte zum einen für das Unternehmen, für das ich tätig bin, als „case study“, und zum anderen für Unternehmen meiner sowie anderer Branchen. Damit möchte ich eventuelle Unterschiede zwischen den Branchen aufzeigen und die richtigen Handlungsempfehlungen für mein Unternehmen ableiten. Zwei Faktoren gilt dabei meine Aufmerksamkeit: zum einen der Umgang Chinas mit disruptiven Technologien, die von außen kommen. Zum anderen der Grad der regulatorischen Komplexität im Vergleich zu anderen Ländern.

Wieso genau diese zwei Aspekte? Ich bin seit knapp vier Jahren Business Development Managerin bei der Xenios AG – ein Medizintechnikunternehmen. Wir entwickeln, produzieren und vermarkten Lösungen für Patienten mit Lungen- oder Herzversagen. Mit unseren Therapien und Technologien beschreiten wir neue Wege, eröffnen neue Möglichkeiten und sind ein echter „Game Changer“. Daraus resultiert die Frage: Wie werden unsere Produkte und Therapien in China aufgenommen? Immerhin ist China ein Land mit vielen chronisch Lungenkranken. Gründe dafür sind unter anderem die hohe Luftverschmutzung und Feinstaubbelastung in den Städten, aber auch eine überdurchschnittliche Anzahl an Rauchern in der Bevölkerung. Bedingt durch solche Faktoren sowie die demografische Entwicklung wird China neue intelligente Lösungen benötigen, um dem Bedarf der Bevölkerung gerecht zu werden. Das große und stark wachsende Marktpotential macht China für uns zu einem spannenden Zukunftsmarkt. Allerdings ist die regulatorische Komplexität im chinesischen Markt für die Medizintechnik-Branche, die generell hohen regulatorischen Anforderungen standhalten muss, ein entscheidender Faktor. Die Herausforderungen eines Markteintritts liegen unter anderem darin, wie hoch regulatorische Hürden sind und wie kompliziert das regulatorische Ökosystem mit allen relevanten Stakeholdern vor Ort ist. In China gab es dazu in den letzten Jahren viele Reformen, und Änderungen in den Vorgaben sind an der Tagesordnung. Ein Grund mehr genauer hinzuschauen.

Im Laufe der Arbeit an meiner Masterthesis hat mich am meisten verblüfft, dass die häufigste Rechtsform von deutschen Unternehmen in China eine „Wholly Owned Foreign Enterprise“

ist. Das heißt, 71 Prozent der deutschen Firmen sind als 100 prozentige Tochtergesellschaft vor Ort und nur elf Prozent als Joint Venture. Davor war ich noch überzeugt, dass die Wahl dieser Rechtsform nur in branchenabhängigen Ausnahmefällen möglich ist und daher Joint Ventures vor Ort der übliche Weg sind.

» China ist ein faszinierender Markt mit unglaublich vielen Chancen, aber auch echten Hürden im Vergleich zu uns geografisch und kulturell näherstehenden Märkten.

Mich persönlich fasziniert China, weil ich früher bereits einmal in China gelebt und gearbeitet habe. Ich habe damals sechs Monate in Dalian am Gelben Meer ein meeresbiologisches Forschungsthema bearbeitet. Der Kulturschock war enorm, denn ich hatte mich alles andere als ausreichend auf den Aufenthalt vorbereitet. Damals vor zehn Jahren sprach außerdem kaum jemand in Dalian Englisch. Jeder Tag war eine neue Herausforderung für mich. Aber ich habe dadurch für mein Leben gelernt und bin stressresistenter und geduldiger geworden.

China ist ein faszinierender Markt mit unglaublich vielen Chancen, aber auch echten Hürden im Vergleich zu uns geografisch und kulturell näherstehenden Märkten. In China läuft viel über Beziehungen und ohne die richtigen Kontakte sowie qualifiziertes chinesisches Personal vor Ort wird ein Foreign Market Entry schwierig. Für ein Unternehmen, das erfolgreich nach China expandieren will, ist es unabdingbar, Zeit, ausreichend finanzielle Mittel und die geeigneten Mitarbeiter bereitzustellen. Spannend finde ich die Entwicklung auf dem chinesischen Land jenseits der großen Metropolen. Momentan konzentriert sich noch alles auf die Zentren wie Shanghai, Chongqing oder Peking – aber die ländlichen Gebiete holen auf und die Kaufkraft dort steigt. Auch die Krankenhauslandschaft zwischen ländlichen Gebieten und den Großstädten unterscheidet sich noch extrem in Ausstattung und Verfügbarkeit von qualifiziertem medizinischem Personal. Wir werden deshalb erst in den Metropolen an den Start gehen. Schön wäre es aber, in Zukunft auch den Menschen außerhalb der chinesischen Großstädte unsere Therapie verfügbar machen zu können.



Ein Erlebnisbericht von LL.M.-Studentin Ilse Mann

„Peking? – gibt’s nicht in meinem Atlas“ – so der lapidare Kommentar meines Vaters, als ich ihm meine Pläne über meine neue Arbeitsstelle eröffnete. Im August 2003 bin ich in Peking gelandet. Mit einem Koffer, vollgestopft mit theoretischem Wissen aus einem Vorbereitungsseminar. Mit der Realität hatte das nicht sehr viel gemein. Peking, eine Stadt am Rande der Wüste Gobi?! Tatsächlich fand ich mich in einer Stadt mit viel Grün, herrlichen Parkanlagen, liebevoll angelegten Nutz- und Ziergärten und Sammelsurien von blühenden Kübelpflanzen wieder. Ich wusste nicht, wohin ich zuerst schauen sollte.

Viele Autos und Verkehrslärm hatte ich erwartet – aber dieser Verkehr wurde durch moderne LED-Ampeln geregelt. Während man in Deutschland und Europa noch über neue Konzepte für die LED-Technologie nachdachte und in hyperbürokratischer Manie komplizierte Normen formulierte, war hier die praktische Anwendung solchen Theorien bereits um Längen voraus.

Ich war angetreten, um als Geschäftsführerin eine Produktionsstätte für Straßennägel, Reflektoren, Leitpfosten und weitere Produkte für die passive Verkehrsleitführung aufzubauen. Unsere Produkte wurden in China und den angrenzenden Märkten sowie in einigen afrikanischen Ländern vertrieben.

Anfangs erkundete ich die Stadt zu Fuß oder mit dem Taxi. Ich wollte zum einen wissen, wie unsere Produkte hier eingesetzt werden. Zum anderen war es ein aufregendes Abenteuer, die historischen Schauplätze zu besichtigen, in Geschäften zu stöbern oder auf dem Markt um Lebensmittel zu feilschen. Sonntags war der Antikmarkt oft mein Ziel. Eine besonders geschäftstüchtige Händlerin hat mir dort einmal einen ramponierten „Computer-Schreibtisch“ aus der Qing-Dynastie (1644) angeboten. Schon damals war man der Zeit weit voraus.

Fußgänger sind in China nachrangige Verkehrsteilnehmer. Ein Autofahrer hält sein Fahrzeug nur an, wenn dies unbedingt erforderlich ist. Taxifahrer haben immer Vorfahrt. Während der Rushhour fährt man schon mal auf dem Seitenstreifen für Radfahrer – natürlich gegen den Verkehr. Die schnellere Alternative des Vorankommens – im Vergleich zum Parkplatz auf der Ring Road. Der ist zwar kostenlos, aber wer verschwendet seine Zeit gerne im Stau?

Angesichts solcher Gepflogenheiten, stellte ich mich meist ziemlich mittig vor den Zebrastreifen, wenn ich eine Straße überqueren wollte, damit um mich herum möglichst viele Menschen Platz fanden – sozusagen meine menschliche Knautschzone. Mich gibt es schließlich nur einmal !

Der Pekinger Dialekt wird hart und knurrig gesprochen – oft hatte ich das Gefühl, einem Streit beizuwohnen. Irrtum! Bald lernte ich, die Stärke der chinesischen Familienbande kennen und deren verlässlichen Rückhalt. Für die Jungen ist es



selbstverständlich, sich um die Alten zu kümmern, wenn diese der Hilfe bedürfen. Auch einer meiner Mitarbeiter bat einmal um sofortige Freistellung. Seine Mutter sei schwer erkrankt und seine Familie brauche Unterstützung. Er habe noch einen Bruder und eine Schwester, die aber mit dieser belastenden Situation überfordert seien. Er war der Jüngste und die Familie hatte alles getan, um ihm ein Studium in Peking zu ermöglichen. Nun sei es seine Pflicht, etwas zurückzugeben. Natürlich legte ich ihm keine Steine in den Weg. Nach fünf Monaten fragte er, ob er zurückkommen könne. Seine Mutter war verstorben und sein Vater hatte sich einigermaßen erholt. Wir freuten uns auf die Rückkehr des Kollegen – schließlich war er Teil unserer Firmenfamilie. Solche „Phasen der Familienzeit“ findet man häufig im Lebenslauf, auch bei männlichen Bewerbern. In Deutschland wäre das undenkbar.

Ich hatte Glück. Ich durfte erleben, wie sich Peking auf die Olympischen Spiele vorbereitet und ich genoss die Zeit während der Spiele. Den Besuch der



Abschlussfeier im „Bird's Nest“ empfand ich als besonderes Highlight.

Den Anforderungen der Luftreinhaltung versuchte man damals durch das „odd-and even-number-system“ der Autokennzeichen gerecht zu werden. So war ich einen Tag mit dem Auto und am nächsten mit dem Fahrrad unterwegs, um diese Stadt neu zu entdecken, die für die Erfüllung des Jahrhunderte alten Traum Chinas von Olympia festlich herausgeputzt worden war.

Meine Stadt – die mir im Laufe von sechs Jahren ein Stück Heimat geworden ist. Sie fehlt mir, genauso wie die Kollegen, die mir zeigten, dass ihre Art zu denken und zu leben mindestens genauso gut ist wie unsere. Für meine nächste Reise nach Peking habe ich eine To-Do-Liste erstellt. Ganz oben steht ein Besuch bei Da Dong Roast Duck, dem besten Pekingenten-Restaurant Chinas, zusammen mit meinen früheren Mitarbeitern und Kollegen, mit denen ich auch heute noch engen, freundschaftlichen Umgang pflege.



MARKEN- STRATEGIE FÜR CHINA

Prof. Dr. Alexandra von Bismarck

Wohl kaum ein anderes Land ist dynamischer als China. Längst hat sich die Volksrepublik nach dem Ende der Kulturrevolution zu einer wirtschaftlichen und technologischen Großmacht entwickelt und ist aktuell nach den USA die zweitgrößte Wirtschaftsnation. China hat sich dafür westlichen Produkten und Wirtschaftsstandards geöffnet, um seinen Rückstand gegenüber den führenden Industrienationen aufzuholen, und ist für diese wiederum zu einem interessanten Absatzmarkt geworden.

Wer als ausländisches Unternehmen den Markteintritt in China plant, sollte jedoch auch die Risiken kennen und konsequent Markenschutz betreiben, um sein geistiges Eigentum gegen Fälscher zu schützen. Denn Marken- und Produktpiraterie sind in China als Folge mangelnden Unrechtsbewusstseins nach wie vor stark ausgeprägt. Viele Chinesen haben einen starken Drang nach Wohlstand und streben nach dem Besitz von Statussymbolen. Dies gipfelt nicht selten in übersteigertem Profitdenken. Allein in Deutschland betrug der wirtschaftliche Schaden durch Marken- und Produktpiraterie über 56 Milliarden Euro (Studie „Intellectual Property Protection 2015“ von Ernst & Young, S. 5) und mehr als 70.000 Arbeitsplätze wurden vernichtet. Als Hauptproduktionsstandort von Fälschungen wird von 72 Prozent der geschädigten Unternehmen China genannt. Problematisch ist darüber hinaus, dass die viele Entscheidungen auf lokaler Ebene durch persönliche Beziehungen („Guanxi“) beeinflusst werden.

Nicht unterschätzen sollten Unternehmen auch die Sonderverwaltungszonen Chinas mit unterschiedlicher Gesetzgebung sowie eigenen politischen und wirtschaftlichen Systemen. Hinzu kommen verschiedene Sprachen wie Hochchinesisch, Mandarin und Kantonesisch im bevölkerungsreichsten Staat der Erde.

Vereinfachung des chinesischen Markenrechts

Doch die chinesischen Behörden haben die Handlungsnotwendigkeit erkannt und die Möglichkeiten, Produktpiraterie und Fälschungen von Marken zu bekämpfen, in den letzten Jahren stark verbessert. Das chinesische Markengesetz wurde bereits zum dritten Mal reformiert. Mit den neuen Regelungen, die am 1. Mai 2014 in Kraft getreten sind, wurde das chinesische Markenrecht vereinfacht und internationalen Standards angepasst. Das neue Markenrecht ist damit ein großer Schritt in Richtung eines harmonisierten und fairen Markenrechtssystems.

Markenanmeldungen in China sind seither online möglich. Der Eingang der Dokumente beim China Trademark Office (CTMO) gilt als verbindliches Einreichungsdatum. Durch die Einführung von verschiedenen zwingenden Bearbeitungsfristen für das Amt konnte die Bearbeitungszeit von Markenmeldungen und Widersprüchen deutlich verkürzt werden. Eine der gravierendsten Reformen war die Einführung des sogenannten „Multi-Class“-Systems. Unternehmen können jetzt mit einer einzigen Anmeldung Schutz in verschiedenen Waren- und Dienstleistungsklassen beanspruchen. Nach alter Rechtslage war dagegen für jede Klasse die Einreichung einer Markenmeldung erforderlich und führte zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand der jeweils nur für eine Klasse registrierten Marken. Die „Multi-Class“-Anmeldungen sind kostengünstiger,

dämpfen den mit den Anmeldungen verbundenen Verwaltungsaufwand ein und sorgen dafür, dass die Markenportfolios schlanker und übersichtlicher werden.

Seit Mai 2014 können Unternehmen auch erstmals sogenannte „Hörmarken“, akustische Alleinstellungsmerkmale, wie etwa eine Erkennungsmelodie oder Töne oder Geräusche als Klangmarke anmelden. Davor waren die Anmeldeöglichkeiten auf die traditionellen Marken (Wort, Bild und Farbe) beschränkt.



70% aller
beschlagnahmten
Fälschungen
stammen
aus China.

Chinesische Besonderheiten beachten

Zu den Besonderheiten des chinesischen Marktes gehört die Doppelstrategie der Registrierung von Ursprungsmarke und chinesischen Schriftzeichen. Es reicht in China nicht, nur den gleichen Markennamen wie in Deutschland anzumelden. Vielmehr sollte ergänzend auch ein chinesisches Schriftzeichen angemeldet werden. Allerdings ist es sehr schwierig,

ein passendes chinesisches Schriftzeichen zu finden. Dazu werden regelmäßig Spezialagenturen eingeschaltet. Bei der Wahl des chinesischen Schriftzeichens kann beispielsweise auf die wörtliche Übersetzung der Ursprungsmarke oder einen ähnlichen Klang abgestellt werden, aber auch auf die Nachahmung des Markenimages. Es gibt verschiedene Anmeldeöglichkeiten von chinesischen Schriftzeichen:

Transkription: Anmeldung chinesischer Schriftzeichen in wörtlicher Übersetzung. Heineken (xi li) – „freudige Kraft“.

Translation: Anmeldung einer klanglich ähnlichen Marke in chinesischen Schriftzeichen. Nike (nai ke) – „strapazierfähig“.

Semantische Übertragung: Red Bull (hong niu) – „Roter Bulle“.

Variationen des Markennamens / Logos: Knorr (jia le) – „glückliche Familie“.

Außerdem sollte auch geprüft werden, ob weitere Marken auf Hochchinesisch, Mandarin und/oder Kantonesisch geschützt werden sollen.

Eine weitere wichtige Neuerung ist die Eindämmung des sogenannten „Squatting“ (unredliches Verhalten von Markenagenturen) durch die Einführung neuer gesetzlicher Pflichten für Markenagenturen. Markenmeldungen werden in China häufig direkt durch Agenturen vorgenommen, die sich oft unredlich gegenüber dem wahren Markeninhaber verhalten, für den sie die Anmeldung getätigt haben. Markenmeldungen können jetzt zurückgewiesen werden, wenn der Nachweis erbracht wird, dass der Anmelder „bösgläubig“ war. Dies wird dann angenommen, wenn er zum Zeitpunkt seiner Anmeldung aufgrund vertraglicher, geschäftlicher

oder sonstiger Verbindungen mit dem wahren Markeninhaber wusste, dass die Marke einem Dritten zusteht. Ferner ist es chinesischen Markenagenturen nun verboten, Marken im eigenen Namen anzumelden, wenn sie Kenntnis haben oder haben müssten, dass der Markenanmelder bösgläubig ist. Anmeldern und Markenagenturen, die gegen diese Vorgaben verstoßen, können fortan hohe Geldstrafen auferlegt werden.

Produktpiraterie
hat in den
vergangenen
zwei Jahrzehnten
um **10.000%**
zugenommen.

Erhöhung des gesetzlichen Schadensersatzes

Die von ausländischen Unternehmen am sehnlichsten erwartete Gesetzesänderung war die Erhöhung des gesetzlichen Schadensersatzes bei einer Markenrechtsverletzung in China. Die mögliche Schadenshöhe wurde von 500.000 Renminbi (ca. 68.000 Euro) angehoben auf jetzt maximal mögliche 3 Millionen Renminbi (ca. 406.000 Euro). Diese Gesetzesänderung ist sowohl für ausländische als auch inländische Markeninhaber begrüßenswert. Sie erhöht die Summe der Rückforderungen der Markeninhaber gegen den Verletzer, womit der Gesetzgeber eine klare Botschaft an die Markenverletzer sendet. Seit Einführung des erhöhten gesetzlichen

Schadensersatzes ist eine Zunahme von Gerichtsverfahren ausländischer Markeninhaber in China zu verzeichnen. Bei besonders schweren Verstößen können die Gerichte mit der Einführung der sogenannten „punitive damages“ einen noch darüber hinausgehenden Strafschadensersatz bis zu einer Höhe des dreifachen Wertes des tatsächlich erlittenen Schadens festsetzen. Damit werden die Rechte von Markeninhabern stärker geschützt und Verletzungen wesentlich strenger geahndet.

Zum 30.8.2014 wurden in China IP-Spezialgerichte mit Sitz in Beijing, Shanghai und Guangzhou gegründet, die ausschließlich auf dem Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes tätig sind. Damit hat sich die Qualität der Gerichtsverfahren stark verbessert und ausländische Unternehmen werden ermutigt, ihre Markenrechte in China öfter gerichtlich durchzusetzen.

Rechte früh registrieren lassen

Für ausländische Unternehmen, die auf dem chinesischen Markt aktiv werden wollen, ist es besonders wichtig, ihre Marken so früh wie möglich in China anzumelden und zwar gemeinsam mit den entsprechenden chinesischen Schriftzeichen. Denn es gilt nach wie vor das „First to File-Prinzip“. Danach steht das Markenrecht demjenigen zu, der die Marke als erstes beim Amt anmeldet. Registrierte Rechte sind eine zwingende Voraussetzung, um erfolgreich gegen Markenverstöße in China vorgehen zu können.

Sollte es zu Markenverletzungen kommen, ist ein selektives, aber rigoroses Vorgehen gegen die Verletzer angeraten. Damit es erst gar nicht so weit kommt, müssen die Unternehmen den Markt und insbesondere Wettbewerber permanent überwachen. Nur so können Produktpiraten und Fälscher ermittelt werden.



Die **Schäden** durch
Fälschungen und
Piraterie werden auf
1,7 Billionen
Dollar geschätzt.

Durch die anschließende Aufklärung der Verbraucher über gefälschte Produkte im Wege der professionellen Öffentlichkeitsarbeit werden Markenpiraten wirksam abgeschreckt. Auch der Schutz der Domain und die Vermarktung der Marke über soziale Netzwerke sind ein weiterer wichtiger Baustein der Markenstrategie für China.

Fazit

Durch die dritte Reform des chinesischen Markenrechts können Marken mittlerweile einfacher, schneller und kostengünstiger angemeldet werden. Die Anmelde- und Widerspruchsverfahren haben sich durch die Einführung von zwingenden Bearbeitungsfristen für die Ämter deutlich verkürzt. Im Rahmen von Gerichtsverfahren profitieren ausländische Unternehmen von der verbesserten Qualität der neuen IP-Spezialgerichte. Dies führt zur einfacheren Durchsetzung der Markenrechte ausländischer Unternehmen. Ausschlaggebend für die Zunahme der



Marken- und Produktpiraterie sind in China

als Folge mangelnden Unrechtsbewusstseins

nach wie vor stark ausgeprägt.

Gerichtsverfahren in jüngerer Zeit war die Erhöhung des gesetzlichen Schadensersatzes bei Markenrechtsverletzungen und die Einführung der „punitive damages“ und damit insgesamt deutlich höheren Entschädigungszahlungen an Markeninhaber bei Verletzungshandlungen.

Jedem ausländischen Unternehmen muss aber bewusst sein, dass ein wirksamer Markenschutz nur durch ein gut geschnürtes und aufeinander abgestimmtes Maßnahmenpaket zu erreichen

ist. Dazu gehören eine nachhaltige Anmeldestrategie und effiziente Verwaltung des eigenen Markenportfolios sowie die Einrichtung einer Überwachung der eigenen Marken und der Marktaktivitäten der Wettbewerber. Eine entschiedene Durchsetzung der eigenen Markenrechte verbunden mit einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit zur Abschreckung potentieller Verletzer ist Voraussetzung für eine erfolgreiche IP-Strategie in China.



Alexandra von Bismarck

Professorin für deutsches und europäisches Wirtschaftsrecht, Gewerblichen Rechtsschutz und IT-Recht



GESICHTER DER GGS: YAN JING-MÜLLER

EINE SCHWALBE IN SCHWABEN

Ihr Vater hätte es eigentlich wissen müssen, als er seiner Tochter den Namen Yan gab – das chinesische Wort für Schwalbe. Kein Wunder also, dass Yan Jing-Müller irgendwann ihre Flügel ausbreitete und aus ihrer Heimat Nanjing in die Welt hinausflog – und in Schwaben landete. „Maximal für ein Jahr“, erzählt

Jing-Müller, war ihr Aufenthalt in Deutschland geplant. Das war 1989. Inzwischen lebt und arbeitet sie seit 28 Jahren in Deutschland. Die vergangenen vier davon an der GGS, wo sie als Mitarbeiterin im Programme Office Studierende im LL.M. in Business Law betreut.

„Niemals“ hätte sie gedacht, dass sie für immer in Deutschland bleiben würde. Ih-

rem Vater fiel damals schon die Kinnlade herunter, als er hörte, dass sie überhaupt gehen möchte, um in Stuttgart für ein deutsches Unternehmen zu arbeiten, das ein Joint Venture in China plante. Doch Yan Jing-Müller, die auf einem Fremdsprachen-Internat Deutsch gelernt und nach dem Gao Kao, dem chinesischen Abitur, Finanzbuchhaltung studiert hatte, setzte sich durch. So landete sie eines Tages in Frankfurt – und musste feststellen, dass sie trotz Sprachenunterrichts nur wenig versteht. „Ich habe dann



erstmal eine Cola gekauft, um zu testen, ob ich mich wirklich verständigen kann.“ Der Testkauf glückte und damit auch der Start in ihr neues Leben in Deutschland. Seitdem ist Jing-Müller in zwei Welten zuhause und nennt sich selbst ein „Sandwich-Kind“. Sie möchte sich gar nicht für oder gegen ein Land entscheiden. Davon zeugt auch ihr Name. An den Deutschen schätzt sie die klare Linie. „Hier steht man für Ja oder Nein.“ In Asien lächelten die Leute zwar, aber man wisse nicht, was dahinter steckt. An China vermisse sie natürlich besonders ihre Familie. Mindestens einmal im Jahr reist sie daher in die Universitätsstadt Nanjing südlich von Peking. Jing-Müller beschreibt die

geografische Lage als Herzen des Hahns, den die Grenzen Chinas abbilden.

Sie liebt ihr Heimatland, ohne einen allzu verklärten Blick darauf zu haben. So kritisiert sie den starken Druck in der chinesischen Leistungsgesellschaft heutzutage, den Kinder von klein auf zu spüren bekommen. Dagegen lobt sie, wie gut ältere Leute ins gesellschaftliche Leben integriert seien. „Man sollte es mit seinen eigenen Augen entdecken“, sagt sie über China. Reisende würden ein weltoffenes Land erleben, ihre Landsleute seien neugierig und stets bereit, Neues zu lernen. Eine Eigenschaft, die sie auch immer wieder an den Dozenten und Studierenden an der GGS feststellt und daher den Kontakt zu ihnen besonders schätzt. Für Jing-Müller ist die Business School eine

Denkfabrik, in der sie und ihre Kolleginnen aus dem Programme Office einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass der Studienbetrieb reibungslos abläuft.

In Heilbronn fühlt sich Yan Jing-Müller angekommen, nachdem sie 1998 aus beruflichen Gründen aus Stuttgart hergezogen war. Geblieben ist sie aus persönlichen. Mit ihrem Mann und ihrem elfjährigen Sohn lebt sie in Massenbachhausen, wo sie gerne mit ihrer toffeebraunen Vespa durch die Gegend düst. Und auch sonst mag sie es in ihrer Freizeit abenteuerlich. Es ist nur schwer zu glauben, dass die stets so geschmackvoll gekleidete Chinesin in ihrer Freizeit gerne mit dem Zelt loszieht, um „in der Pampa“ zu campen oder ihren Mann als Sozia auf Motorradtouren begleitet. Eine Schwalbe hält es eben nicht lange in ihrem Nest.

Pro & Ist China der



Prof. Dr. Christopher Stehr
Professor für Internationales
Management an der GGS

China hat es in der Hand, einen Trend groß zu machen!

Der Zukunftsforscher Matthias Horx beschreibt einen Trend als eine Veränderungsbewegung oder einen Wandlungsprozess. Sieht man Trends als besonders tiefgreifende und nachhaltige Entwicklungen an, ist China in manchen Bereichen ein absoluter Trendsetter. Etwa bei Themen wie Nachhaltigkeit oder Elektromobilität.

Jetzt mag der ein oder andere vielleicht irritiert sein. Hat man bei China doch tief im Smog liegende Städte vor Augen. Die Feinstaubbelastung übersteigt die Empfehlungen der WHO um das 16-fache. Doch es tut sich etwas. Einer der größten Automobilproduzenten Chinas ist die Build Your Dreams Auto Company – Weltmarktführer im Bereich Elektromobilität. Besonders bei Elektrobussen haben sie die Nase vorn. Ende 2016 lieferte das Unternehmen nach eigenen Angaben die weltweit größte Elektrobus-Flotte an die Stadt Shenzhen aus. Gemeinsam mit den USA ist China der größte Markt für Elektroautos, wobei chinesische Hersteller besonders begehrt sind. Hier setzt China ohne Frage Trends!

In diesem Licht erscheint die damals provokante Frage meines geschätzten chinesischen Kollegen Prof. Dr. Haifeng Huang gar nicht mehr so provokant: „Ist China die nächste Nachhaltigkeits-Superpower?“ Zumindest versucht sie es. Beispiel dafür ist das Unternehmen GreenMonday, ein 2012 in Hong Kong gegründetes Start-up, das versucht, durch bewusste Ernährung CO₂ einzusparen und den Klimawandel zu bekämpfen. 2014 wurde das Unternehmen vom Fast Company Magazin zu einem der 50 innovativsten Unternehmen Chinas ausgezeichnet.

In anderen Bereichen dagegen scheint China (noch) hinten anzustehen. So zeigen verschiedene Studien, dass die Patente chinesischer Firmen quantitativ überragend sind, allerdings qualitativ noch Wünsche offen lassen. Auch wenn die Chinesen nicht bei jedem Megatrend vorne mitmischen, verblüfft doch ihr Tempo. Weil die Löhne in den vergangenen zehn Jahren im Schnitt um mehr als zehn Prozent pro Jahr gestiegen sind, müssen auch sie eine Effizienzsteigerung durch Kostenersparnis erzielen. Die Folge? China ist der größte und am schnellsten wachsende Robotermarkt der Welt.

Einen weiteren Trend setzt China im Bereich E-Commerce – dank des Konzernriesen Alibaba Group. Nicht nur, dass das Unternehmen mit mehr als 279 Millionen Kunden der größte E-Commerce-Konzern Chinas ist, mit einem Emissionsvolumen von 21,77 Mrd. US-Dollar legte die Alibaba Group 2014 den größten Börsengang aller Zeiten hin. „Schön und gut“, wird sich der ein oder andere denken, doch was passiert mit dem „eingesammelten Geld“? Die Antwort: Alibaba wird neue Märkte erschließen und seiner Position als Trendsetter alle Ehre machen.

Fazit: Vielleicht setzt China nicht alle Trends selbst, doch es hat es in der Hand, einen Trend aufzugreifen und ihn groß zu machen – oder ihn verpuffen zu lassen.

Contra

neue Trendsetter?



Prof. Dr. Max von Zedtwitz
Visiting Professor an der GGS
Professor of International Management and
Innovation, KTU, Kaunas, Litauen.
Managing Director, GLORAD

Eine lokale Innovation macht noch keinen Trend!

Es steht außer Frage, dass es vieles gibt, das wir in oder von China lernen können, aber insgesamt ist China nach wie vor ein Land, das die Trends nicht setzt, sondern ihnen folgt.

Scheintrends: Sieht neu aus, ist es aber nicht. In China gibt es vieles, das dem ausländischen Besucher – sogar den Chinesen selbst! – neu und innovativ erscheint, es im Grunde aber gar nicht ist. Ein Beispiel sind E-Bikes, also batteriegetriebene Fahrräder: Um 1900 in den USA entwickelt, und dann auch in Japan produziert, fanden sie später in China besonderen Anklang, und seitdem ist China bei der Produktion führend und besitzt den größten Markt. Der Anstoß dazu kam aber nicht aus China. Nach wie vor importiert China den Großteil der Technologie, die es im Land einsetzt. Selbst Japan hat erst vor wenigen Jahren mehr an ausländischen Technologielizenzen eingenommen als ausgegeben; bei China wird dies noch Jahrzehnte dauern.

Ist neu, aber ist kein Trend: Andererseits gibt es natürlich auch in China die eine oder andere lokale Erfindung oder Innovation, die großen Anklang findet. Dies sind Kandidaten für sogenannte „Reverse Innovationen“, die eventuell später auch im Westen erfolgreich sein können. Zum Beispiel Alipay oder WeChat Pay, die in China enorm an Popularität gewonnen haben und Kunden mit Handys einen direkten Zahlungsverkehr ermöglichen. Ob sich ein Alipay im Westen durchsetzen wird, ist noch sehr ungewiss. Falls überhaupt vermutlich eher als Re-Innovation bei einem etablierten westlichen Online-Unternehmen. Eine lokale Innovation macht noch keinen Trend, und damit solche Innovationen tatsächlich globale Trends anstoßen, müssen viele Hürden übersprungen werden.

Weshalb China (noch?) kein Trendsetter ist: Kein Grund für echte Innovation. Solange es in China immer noch große Massen gibt, für die ein Produkt neu wirkt, egal wie neu es tatsächlich ist, besteht kein Grund, in echte Innovationen zu investieren. Die Grundlage für kommerziellen Erfolg ist nicht der Neuigkeitsgrad oder die Leistungsfähigkeit einer Innovation, sondern deren schnelle Replizierbarkeit und Einsetzbarkeit. Kann dies die Basis sein für einen Trend? Sicherlich, aber er wäre schnelllebig und bestenfalls auf China begrenzt. Keine globale Replizierbarkeit ist einer wichtigsten Gründe, weshalb erfolgreiche chinesische Innovationen sich nicht ohne weiteres im Westen umsetzen lassen. Was für China gemacht worden ist, entspricht chinesischem Geschmack und Kultur, und dies lässt sich nicht leicht auf westliche Kundenpräferenzen übersetzen. Eine McDonaldisierung chinesischer Produkte, eine westliche „Taobaoisierung“, ist nicht so einfach, wie sie klingt. Viele chinesische Produkte und Dienstleistungen sind einfach zu sehr verzahnt mit spezifisch chinesischen Elementen der Wirtschaft und Kultur.

Mangelndes globales Interesse: Drittens fehlt in China das Interesse, globale Trends setzen zu wollen. China ist sich selbst groß und wichtig genug, und muss nicht im langsam wachsenden Ausland zusätzliche Renditen erwirtschaften. Chinas Trends sind hausgemacht und für den eigenen Gebrauch bestimmt. Das limitiert auch die Attraktivität solcher Trends, sich international durchzusetzen, vor allem im Zusammenhang mit dem bereits genannten Grund der mangelnden Replizierbarkeit. Natürlich verspüren wir in Europa eine gewisse Faszination für China. Doch dieser „Trend“ ist erstens mehrheitlich selbstgemacht und zweitens doch noch sehr oberflächlich. Er entspringt vielmehr unserer eigenen blauäugigen Vorstellung und Fantasie, was wir von China halten, und weniger von einer substantiellen und von China ausgehenden zielgerichteten Entwicklung. Dazu sind wir China nicht wichtig genug.



China-Knigge

Ausländische Besucher erwartet so manche Überraschung in China. Wichtige Verhaltensweisen für die Geschäftsreise ins Reich der Mitte.



Begrüßung

Auch in China ist ein Händedruck die übliche Begrüßung im Geschäftsleben. Allerdings fällt dieser schwächer aus, als der feste Händedruck im Westen und entspricht eher einem Ineinanderlegen der Hände. Die Begrüßung ist sehr formal: Körperliche Nähe wird gemieden und Umarmungen oder die Hand auf die Schulter legen sind nicht üblich.

Pünktlichkeit

In diesem Punkt ähneln die Chinesen den Deutschen. Pünktlichkeit ist eine Tugend, teilweise kommt man sogar ein paar Minuten früher zum Treffen.

Geschäftssessen

Wer mit Stäbchen essen kann, sammelt Pluspunkte. Eine Einladung zum Essen von Geschäftspartnern sollte niemals abgelehnt werden, denn hier können entscheidende Fragen für die Geschäftsbeziehung geklärt werden. Wer satt ist, der sagt das und lässt als Zeichen der Höflichkeit einen Rest auf dem Teller liegen. Genauso bei den Getränken. Schmatzen, Rauchen und mit vollem Mund reden sind in China gang und gäbe. Wichtig: die Nase niemals am Tisch schnäuzen. Auch Trinkgeld ist in China nicht üblich.

Gestik

Auch in der nonverbalen Kommunikation kann es leicht zu einem Fauxpas kommen. Man sollte nie mit dem Finger auf eine Person zeigen, besser mit der flachen Hand. Wenn man jemanden herbeiwinken möchte, dann sollte die Handfläche nach unten, nicht nach oben zeigen.



Visitenkarten

Zum Geschäftstreffen gehören hochwertige Visitenkarten als Aushängeschild einer Person dazu. Diese sollten möglichst zweisprachig, auf der einen Seite Englisch, auf der anderen Seite Chinesisch, sein. Die Übergabe der Visitenkarte erfolgt mit beiden Händen. Bei chinesischen Namen steht der Nachname immer an erster, der Vorname an zweiter Stelle.





Small Talk

Chinesen legen viel Wert darauf, eine Beziehung zum Gegenüber aufzubauen, bevor man zum geschäftlichen Teil kommt. Übliche Themen sind Reise, Unterkunft und Familie. Komplimente zu China können so manche Türen öffnen. Einige Wörter auf Chinesisch können helfen, die Stimmung zu lockern und das Eis zu brechen. Themen wie Politik, Menschenrechte oder Sexualität sollten bei geschäftlichen Gesprächen vermieden werden.



Verhandlungen

Lineare Verhandlungen und Punkt-für-Punkt-Abarbeiten sind unüblich. Selbst schon besprochene Punkte können von Chinesen später im Gespräch wieder aufgegriffen und neu verhandelt werden. Jegliche Gefühlsausbrüche gelten als unhöflich, denn für Chinesen ist Harmonie sehr wichtig. Um am Ende zu einem Konsens zu gelangen, sollten die anfänglichen Forderungen so formuliert sein, dass noch Spielraum für ein gegenseitiges Entgegenkommen möglich ist und damit beide Parteien ihr Gesicht wahren können.

Geduld

Auf Druck, aggressive Verhandlungsführung oder mangelnde Empathie reagieren Chinesen äußerst empfindlich. Erhitzte Diskussionen oder offene Streitigkeiten sind in China ein absolutes Tabu. Das Wort „Nein“ wird als unhöflich empfunden. Sätze wie „Das könnte etwas schwierig werden“ oder „Ich werde es auf jeden Fall versuchen“ sind die bessere Wahl. Ein chinesisches „Ja“ hat viele Bedeutungen in China und ist nicht immer mit dem Einverständnis gleichzusetzen. Es kann auch bedeuten: Ja, ich habe verstanden, Nein, ich denke aber darüber nach. Es ist immer ratsam, durch Gegenfragen zu überprüfen, ob das Gesagte auch tatsächlich verstanden wurde. Wiederholungen heben in der chinesischen Sprache die Wichtigkeit des Gesagten heraus.



Geschenke

Kleine Aufmerksamkeiten und Präsente sind im chinesischen Business willkommen. Wer nichts falsch machen möchte, bringt Pralinen, Bonbons, Werbegeschenke der Firma, Füllfederhalter, Kugelschreiber oder alkoholische Spezialitäten seines Landes mit. In China gehört es sich aber grundsätzlich nicht, die Geschenke vor allen anderen auszupacken. Blumen werden nur bei Todesfällen geschenkt und sind somit als Präsent nicht geeignet.



Die chinesische Delegierte erhebt ihr Glas. „Je länger der Abend, umso voller der Geldbeutel“, spricht sie und prostet in die Runde. Sie nippt an ihrem Wein und wendet sich dann wieder ihrem Tischnachbarn, dem Geschäftsführer des deutschen Stahlunternehmens DAW, zu und fragt ihn nach dem Wohlbefinden seiner Kinder. Geschäftemachen auf Chinesisch. Wie das genau abläuft und was man dabei beachten muss, damit haben sich Heilbronner Studierende bei einem interkulturellen Training an der Akademie für Innovative Bildung und Management (AIM) auseinandergesetzt. Teil des Trainings, das GGS-Professor Christopher Stehr leitete, ist ein Planspiel, bei dem die Studierenden deutsch-chinesische Verhandlungen simulieren. Das Unternehmen DAW ist also fiktiv und die chine-

sische Delegierte eigentlich Studentin an der Hochschule Heilbronn und heißt Alessa Schaper.

Einen Tag lang hatte Stehr, Professor für Internationales Management, mit den Studierenden die Grundlagen interkultureller Kompetenz durchgenommen und wichtige Verhaltensregeln im Umgang mit Chinesen erklärt. Beim Planspiel, das sie im voll besetzten Restaurant durchführen, müssen sie jetzt unter dem Blick von Stehr und seinem Team – und dem der anderen Gäste – das Gelernte in die Tat umsetzen. Das Szenario: Das deutsche Stahlunternehmen DAW steckt in der Krise. Shengtou, eine chinesische Stahlfirma, hat ihre Fühler ausgestreckt und ist an einer Übernahme interessiert. Jetzt stehen die Verhandlungen an. „Wir sind damit ganz nahe an der Realität“, erklärt

Stehr, schließlich nehmen Investitionen aus China immer weiter zu. In dem Planspiel steckten bisherige Erfahrungen und Erkenntnisse aus zahlreichen deutsch-chinesischen Verhandlungen.

Dabei typisch ist, dass Chinesen zunächst das Gespräch auf privater Ebene suchen. „Es ist mir wichtig, eine Verbindung aufzubauen und Vertrauen zu schaffen“, erklärt Alessa ihr Anliegen als chinesische Abgesandte. Damit wolle sie die Basis für eine gute Zusammenarbeit der Unternehmen legen. Während sie deswegen immer wieder zum Weinglas samt Trinkspruch greift, hängt Florian Fluhrer als ihr chinesischer Kollege häufig und gern am Handy. Eine andere chinesische Eigenart. Florian, der an der DHBW Mosbach Wirtschaftsinformatik studiert, kann dabei aus eigener

Geschäfte machen auf Chinesisch:

Warme Worte, harte Taktik beim Planspiel mit Studierenden

Erfahrung agieren. „In einem meiner Praxissemester war ich dreieinhalb Monate in China“, erzählt er. Dort habe er selbst erlebt, dass die Chinesen auch in Meetings unge-
nert und laut telefonieren.

Die deutsche Seite steht vor der Herausforderung, auf die chinesischen Besonderheiten einzugehen, ohne sich das Heft komplett aus der Hand nehmen zu lassen. Annika Niessen hat als Betriebsrätin ihr eigenes Ziel vor Augen. „Wir wollen natürlich, möglichst viele Arbeitsplätze erhalten und gute Arbeitsbedingungen schaffen“, berichtet die International Business-Studentin. „Außerdem möchten wir den Chinesen zeigen, was ein Betriebsrat

成交 [成交]

chéngjiǎo ein Geschäft abschließen

eigentlich ist und dass er seine Daseinsberechtigung hat“, ergänzt Sandro Kirchner, ebenfalls in der Rolle des Betriebsrats. Sandro, der Produktion und Prozessmanagement an der Hochschule Heilbronn studiert, kann sich gut vorstellen, später ins Ausland zu gehen. „Da möchte ich auf Stolpersteine und Hürden vorbereitet sein.“ Da sei das Planspiel die ideale Übung.

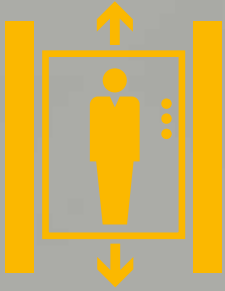
Die Verhandlungen laufen. Immer mittendrin: Student Michael Furkel als Vertreter des Wirtschaftsministeriums, der von Tischseite zu Tischseite und Gruppe zu Gruppe springt, immer wieder die Gespräche anzutreiben versucht und auf eine Lösung drängt. Trotzdem schafft es die chinesische Delegation mit ihrem Vorgeplänkel die harten Verhandlungen lange hinauszuzögern. Doch dann geht es auf einmal ganz schnell: Noch vor dem Essen – Maultaschen und Linsen mit Spätzle – kommen die Parteien zur Sache. „Ihre wirtschaftliche Lage erlaubt es Ihnen nicht, große Forderungen zu stellen“, betont „Chinesen“ Florian.

In einer letzten harten Verhandlungsrunde schließlich einigt man sich. Die Übernahme ist beschlossen. Zwar bleibt die Mehrheit der Stellen in Deutschland erhalten, Tausende aber werden gestrichen. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung soll langfristig nach China verlegt werden, dafür hat der Betriebsrat für die Belegschaft sein flexibles Arbeits-

zeitmodell durchgesetzt. Die Beteiligten besiegeln den Abschluss – mit einem Schluck Wein und vielen warmen Worten.

Auch Christopher Stehr ist am Ende des Abends sehr

zufrieden mit dem gelungenen Planspiel. „Aber auch ein gutes Planspiel kann nur einen Teil der Realität vor Ort abbilden“, zieht er ein Fazit. Um eine Kultur und ihre Gewohnheiten wirklich kennenzulernen, sei eine Reise in das jeweilige Land unersetzlich. GGS-Studierende haben dazu jedes Jahr bei der International Study Tour die Möglichkeit. Die führt übrigens im April: nach China.



Verschwiegenheit hat höchste Priorität

Im Aufzug mit Annette Rank von Bronk aus dem Prüfungswesen

1 Prüfungswesen klingt nach einer Welt voll Zahlen. Ist das so?

Unser Aufgabengebiet teilt sich in zwei Hälften. Auf der einen Seite stehen die Prüfungsordnungen, Korrekturen, Fristen und Notengebungen. Da achten wir darauf, dass die Vorschriften akribisch eingehalten werden. Noten müssen ins System eingespeist, verkündet und manchmal auch erklärt werden. Das ist der Teil, der eher auf eine Welt voller Zahlen und Vorschriften beruht. Auf der anderen Seite dürfen wir an vielen persönlichen Geschichten teilhaben. Gerade wenn Verlängerungsanträge für Masterthesen im Prüfungsausschuss gestellt werden, lernen wir unsere Studierenden auf eine ganz besondere Weise in einer ganz speziellen Lebenssituation kennen. Wir freuen uns, wenn wir von Geburten oder Hochzeiten erfahren und wir fühlen mit, wenn es um Krankheiten, Schicksalsschläge oder berufliche Probleme geht. Die Verschwiegenheit hat hier immer höchste Priorität – aber diese Geschichten machen auch unseren ansonsten „trockenen“ Bereich lebendig. Wir freuen uns immer, wenn wir im Rahmen unserer Möglichkeiten helfen können.

2 Vielen Studierenden ist vor der Verteidigung ihrer Masterthesis bange. Zu Recht?

Wir versuchen, den Absolventen diesen Termin so angenehm wie möglich zu machen. Im Grunde freuen sich alle auf diesen Termin. Die Masterthesis ist geschrieben und die Abschlussprüfung ist nur noch die Verteidigung dessen, was bereits vorher in vier Monaten erarbeitet worden ist. Sie ist damit das „Sahnehäubchen“ des gesamten Studiums. Die Studierenden präsentieren ihre Masterthesis und beantworten die Fragen der Dozenten. Da die Masterthesis im Vorfeld bereits durch die Gutachten vorzensiert wurde, geht es in diesem Termin einzig darum, diese Vorzensur zu bestätigen. Nach einer Stunde verlässt die große Mehrheit der Absolventen glücklich und gelöst mit dem guten Gefühl den Raum, in wenigen Monaten mit den Kommilitonen den krönenden Abschluss des Studiums ausgiebig an der Graduation Ceremony und den Faculty Days zu feiern.

3 Akzeptieren die Studierenden ihre Noten anstandslos oder wird da noch gefeilscht?

In der Regel haben wir recht wenig Nachfragen. Die Studierenden dürfen auch immer gerne mit dem Dozenten über ihre Noten sprechen und sich diese noch einmal – zusätzlich zu dem Comment Sheet, das über Stärken und Schwächen einer jeden Prüfungsleistung informiert – erläutern lassen oder Einsicht nehmen. Auch diese Möglichkeit wird hin und wieder in Anspruch genommen. Sollte ein Studierender ernsthaft seine Note verändern wollen, muss er allerdings einen offiziellen Einspruch an das Prüfungswesen einreichen.

4 Wo viele Menschen aufeinander treffen gibt es auch Pannen. Erinnerst du dich spontan an eine ungewöhnliche Geschichte?

Spontan fällt mir da eine Abschlussprüfung ein, in der ein Absolvent bei der Begrüßung seines Erstprüfers so überschwänglich reagierte, dass er durch eine ungeschickte Bewegung das vor dem Dozenten stehende Glas mit Orangensaft diesem förmlich entgegen schleuderte. Der Erstprüfer war sprichwörtlich wie ein begossener Pudel von oben bis unten mit Orangensaft bekleckert. Das führte zwar dazu, dass die Prüfung nicht pünktlich starten konnte und wir uns erst einmal alle mit diversen Reinigungsaktionen beschäftigt haben, aber es trug auch erheblich zu einer gelösten Stimmung bei. Wir haben viel gelacht in diesem Moment.



Annette Rank von Bronk
Prüfungswesen
Telefon: 07131 645636-41
E-Mail: annette.rankvonbronk@ggs.de

Zwischen den Zeilen



Die GGS-Forscher kommen mit vielen wissenschaftlichen Artikeln in Berührung. In der Rubrik „Zwischen den Zeilen“ präsentieren sie Artikel, die ihre Arbeit in den vergangenen Monaten beeinflusst haben. In der neuen Folge stellt Sarah Schwab einen Artikel vor, der die Herausforderungen für das Compliance Management in Start-up-Unternehmen untersucht.



Herausforderungen für das Compliance Management in Start-up-Unternehmen

Nothhelfer, Bacher, Herausforderungen für das Compliance Management in Start-up-Unternehmen, CCZ 2016, 64-69



Sarah Schwab, LL.M.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Compliance und
Unternehmensrecht

Darum geht es

Der Artikel spricht sich für die Einführung eines Compliance Management Systems aus und erläutert die damit verbundenen Herausforderungen unter spezieller Berücksichtigung der Besonderheiten von Start-up-Unternehmen.

Lesenswert für

Entrepreneurs, Unternehmensjuristen und Rechtsanwälte sowie weitere Personen, die sich mit Compliance relevanten Fragestellungen beschäftigen.

Die Quintessenz

In der Vergangenheit standen große Unternehmen im Fokus der öffentlichen Compliance-Diskussion. Inzwischen wurde auch die Notwendigkeit einer effektiven Compliance-Organisation für kleine und mittelständische Unternehmen, insbesondere Start-up-Unternehmen, erkannt. Ziel ist es, zum einen die Unternehmensleitung



Mein Lieblingssatz

„Aufgrund der geringen Unternehmensgröße wird die Unternehmensleitung wesentliche Compliance-Themen, insbesondere in der Organisation, Kommunikation, Überwachung und Verbesserung selbst wahrnehmen müssen.“

vor Inanspruchnahme zu schützen und zum anderen das Unternehmen selbst vor Schadensersatzansprüchen oder Reputationsverlust zu bewahren. Bei der Ausgestaltung eines Compliance Management Systems für Start-up-Unternehmen müssen unter anderem Größe, Branche und das rechtliche Normumfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt, berücksichtigt werden.

Dem IDW PS 980, dem Prüfungsstandard für Wirtschaftsprüfer folgend, wird Start-up-Unternehmen ein Compliance Management System bestehend aus sieben Grundelementen empfohlen: Bei Festlegung der *Compliance-Kultur*, die bei Start-up-Unternehmen anfänglich noch nicht so stark ausgeprägt ist, ist es Aufgabe der Unternehmensleitung das grundlegende Werteverständnis zu klären.

Das *Compliance-Ziel* für diese Gattung von Unternehmen ist die Etablierung eines rechtskonformen Geschäftsmodells am Markt. Primärer Fokus bei der Analyse der *Compliance-Risiken* liegt auf den rechtlichen Risiken des Geschäftsmodells. Das *Compliance-Programm* selbst kann aufgrund des jungen

Alters des Unternehmens und der meist geringen Personal- und Finanzkapazität gering ausgeprägt sein. Eine Herausforderung stellt die *Organisation des Programms* bei wachsender Größe des Unternehmens dar. Die *Compliance-Kommunikation* sowie die *Überwachung und Verbesserung* des Systems muss von der Unternehmensleitung selbst wahrgenommen werden, sodass hier die Unternehmensleitung stärker gefordert ist als in großen Unternehmen.

Darüber lässt sich diskutieren

Nach der Lektüre des Artikels stellt sich die Frage, ob der Gesetzgeber eine per Gesetz verankerte Rechtspflicht für die Einführung eines Compliance Managements für alle Arten von Unternehmen einführen und ebenso Vorgaben hinsichtlich seiner Ausgestaltung geben sollte, um gerade junge Unternehmen und Gründer von Unternehmen vor der haftungsrechtlichen Inanspruchnahme stärker zu schützen.

Praxistransfer

Die Autoren formulieren mehrere Thesen zur Umsetzung von Compliance. Erstens die Einführung eines Compliance Management Systems

für Start-up-Unternehmen. Zweitens die spezifische Ausgestaltung des Compliance Management Systems unter Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Unternehmenssituation sowie drittens die stärkere Einbindung der Unternehmensleitung innerhalb des Systems aufgrund der geringen Unternehmensgröße.

Und nun?

Aufgabe von jungen, erfolgreichen Entrepreneuren muss es sein, sich bei der Unternehmensgründung allumfassend zu informieren. Dies bedeutet, dass neben den entscheidenden betriebswirtschaftlichen Aspekten ebenso rechtliche Komponenten beachtet werden müssen; dazu gehört auch die Einführung eines effektiven Compliance Management Systems. Die Compliance-Organisation kann dabei aufgrund der gegebenen finanziellen und personellen Ressourcen sehr rudimentär ausgestaltet sein. Die erarbeitete Compliance-Struktur sollte bei der Expansion des Unternehmens und mit einer gegebenenfalls damit verbundenen Änderung des Geschäftsmodells angepasst und verbessert werden.

KONFLIKTE als CHANCE nutzen

Interview mit Barbara Haack, Trainerin bei der ANDRERSEITS GbR

Als Spezialistin für Konfliktberatung und Verhandlungskunst steht Barbara Haack vielen Unternehmen und Privatpersonen beiseite. Beim GGS General Context Programme „Teams auch in schwierigen Situationen führen“ gab die Wirtschaftsmediatorin wertvolle Tipps für den konstruktiven Umgang mit Konflikten. Wie man das als Führungskraft schafft, schildert sie im Interview.



um begrenzte Ressourcen konkurrieren, wenn sie verschiedene Wertvorstellungen haben oder wenn sie sich einfach „nicht riechen“ können. Konflikte können dabei durchaus auch Chancen bedeuten, vorausgesetzt, sie werden rechtzeitig erkannt und konstruktiv bearbeitet.

Ab welcher Stufe sollten Führungskräfte bei Konflikten ihrer Mitarbeiter eingreifen, um eine Eskalation zu verhindern?

Es ist auf jeden Fall gut, wenn Führungskräfte Konflikte ihrer Mitarbeiter früh wahrnehmen. Natürlich gibt es Störungen, die Mitarbeiter untereinander austragen können. Wenn aber der Eindruck entsteht, dass sich hier etwas festsetzt, und vor allem, wenn die Konflikte dazu führen, dass Arbeitsabläufe gestört werden, dass weitere Mitarbeiter einbezogen werden, zum Beispiel, wenn „Koalitionen“ gesucht werden oder wenn das Arbeitsklima spürbar beeinträchtigt wird, sollte die Führungskraft eher früher als später eingreifen. Wenn sie sich unsicher ist, genügt eine erste Mitteilung: „Das und das habe ich beobachtet. Liege ich da richtig?“, um deutlich zu machen: Ich merke, dass etwas nicht stimmt und habe ein Interesse daran, dass hier nichts eskaliert.

Gibt es typische Konfliktsignale, anhand derer ein schwelender Konflikt frühzeitig erkannt werden kann?

Wir unterscheiden gerne in heiße und kalte Konflikte. Bei heißen Konflikten sind die Signale in der Regel unübersehbar.

Wann genau spricht man von einem Konflikt?

Einer der bekanntesten Konfliktforscher, Marshall Rosenberg, sagt: „Hinter jedem Konflikt steckt ein unerfülltes Bedürfnis.“ Das trifft es ziemlich gut. Wenn wir ein wichtiges Bedürfnis nicht befriedigen können, geraten wir in einen Konflikt: entweder mit uns selbst, dann sprechen wir von einem inneren Konflikt. Oder aber mit einem Gegenüber, dem wir diese Nicht-Erfüllung anlasten. Zum Konflikt kommt es dann, wenn die Beteiligten nicht mehr miteinander reden können.

Wie entstehen Konflikte im Unternehmen?

Konflikte gibt es überall, wo Menschen miteinander arbeiten, gerade dort, wo engagiert gearbeitet wird. Zum Beispiel, wenn sich Mitarbeiter über ihre Ziele nicht einigen können, wenn sie Sachverhalte unterschiedlich bewerten, wenn sie

Da „kracht“ es dann gerne mal, die Parteien halten sich nicht zurück. Schwieriger ist es bei den kalten Konflikten, die unter der Oberfläche schwelen. Typische Signale dafür: Mitarbeiter, die sich distanzieren oder zurückziehen, die nicht mehr direkt mit anderen kommunizieren, die sich herablassend über andere äußern. Ein guter Begriff dafür ist auch die „innere Emigration“.

Welche Tipps können Sie zur konstruktiven Lösung eines Konfliktgesprächs geben?

Es klingt profan, aber: Sehr wichtig ist das Zuhören. Das findet im Konflikt in der Regel nicht mehr statt. Für einen unabhängigen Schlichter ist es wichtig, beiden Parteien die Möglichkeit zu geben, ihre Sicht der Dinge darzustellen. Das „A und O“ eines Konfliktgesprächs ist die Kunst, die Parteien wieder ins Gespräch zu bringen und die Perspektive des Gegenübers verständlich zu machen. Dann rückt eine Lösung schon viel näher. Grundregel für den neutralen Moderator ist es, Wertschätzung gegenüber allen Konfliktbeteiligten zu zeigen.

Oftmals unterdrücken Führungskräfte die eigenen Gefühle in einem Konflikt, anstatt sie wahrzunehmen. Ist das der richtige Weg?

Hilfreich ist es, wenn die Führungskraft sich ihrer eigenen Gefühle bewusst ist und diese auch zulässt. Wie viel davon sie nach außen zeigt, muss sie im Einzelfall entscheiden. Die Frage: „Wie viel von mir selbst will ich preisgeben?“ lässt sich nicht pauschal beantworten. Wichtig ist, dass ich authentisch bleibe, also nur zeige, was mich wirklich bewegt – und nur so viel, dass es zu mir als Person passt und glaubwürdig bleibt.

Wie gehen Sie als Mediatorin bei der Behandlung von Konflikten vor?

Zunächst ist es wichtig, die Überparteilichkeit zu unterstreichen, sonst haben die Konflikt-Beteiligten kein Vertrauen in

den Prozess. Wichtig auch: Keine Lösung ohne Klärung – alles muss auf den Tisch. Alle Parteien haben zu Beginn Gelegenheit, ihre Sicht der Dinge aufzuzeigen. Dafür gibt es einen ganzen Koffer an Methoden. Ein weiterer Schritt besteht darin, die hinter festgefahrenen Positionen liegenden Interessen und Bedürfnisse herauszufinden. Wenn wir so weit sind und die Gegenpartei(en) jeweils die Bedürfnisse der anderen wahrzu-

nehmen in der Lage sind, ist schon ein wichtiger Schritt getan. Als Mediatoren ist es unsere Aufgabe, diesen schon genannten Perspektivwechsel zu unterstützen.

In der Lösungsphase sind wir nur Moderatoren des Prozesses, die Lösungen werden von den Konfliktparteien selbst erarbeitet. Solche Lösungen sind in der Regel die besten und nachhaltigsten. Lösung kann auch Trennung bedeuten, wenn es gar nicht anders geht. Auch hier ist es wichtig, Klarheit herzustellen.

» Konflikte gibt es überall, wo Menschen miteinander arbeiten.

Viele Menschen haben verlernt, mit Kritik konstruktiv umzugehen. Was raten Sie den kritisierten Personen?

Vor allem sollten sie die Regel beachten: Trenne die Sache von der Person und die Wahrnehmung von der Wirkung. Wer es schafft, Kritik nicht sofort auf sich als Person zu beziehen, sondern auf ein bestimmtes Verhalten, kann besser damit umgehen. Es empfiehlt sich bei Kritik in drei Schritten nachzufragen: Was hat derjenige, der Kritik übt, wahrgenommen? Wie wirkt diese Wahrnehmung auf ihn? Und welche Wünsche oder Forderungen ergeben sich daraus? Dieser simple Dreischritt führt zu einem sachlicheren Umgang mit Kritik und ist im Übrigen auch in jedem Konfliktgespräch anwendbar.

Leadership

auf dem nächsten Level



Aufbauend auf dem Leadership Certificate bietet die GGS mit den Seminaren der Leadership Masterclass ein Executive-Programm an, das Führungskräfte unterstützt, ihr Auftreten zu reflektieren, sich weiterzuentwickeln sowie sich und ihre Mitarbeiter zu stärken. Im Interview erläutert GGS-Geschäftsführer Prof. Dr. Tomás Bayón die Besonderheiten der neuen Seminarreihe.



Was zeichnet kompetente Führungskräfte aus?

Eine ganze Menge. Kompetente Führungskräfte sind vernetzt, nutzen die Potentiale moderner Mitarbeiterführung und stehen den Herausforderungen des Change Managements offen gegenüber. Durch ihr ganzheitliches Denken können sie selbst komplexe Managementaufgaben erfolgreich meistern. Auch das Nutzen wirksamer Methoden wie das Selbst- und Resilienz-Management sind für den nachhaltigen Erfolg unabdingbar.

Welche neuen Herausforderungen lauern im Management?

Egal ob digitaler Wandel, Industrie 4.0 oder Globalisierung: Die Herausforderung hat viele Namen. Allen gemeinsam ist, dass sich Prozesse und Produkte schnell verändern. Was heute gut ist, kann morgen schon wieder überholt sein. Das Ganze geht einher mit einem Wertewandel in der Gesellschaft und akutem Fachkräftewandel. Nur wer sich als Führungskraft darauf einstellt und seine Mitarbeiter begeistern kann, wird die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens sichern können.

Warum ist es so wichtig, sein Wissen regelmäßig aufzufrischen?

In Zeiten der digitalen Transformation unterliegt die klassische Führung einer elementaren Veränderung. Soft Skills, vernetztes Denken und die Nutzung neuer Kommunikationskanäle gewinnen stetig an Bedeutung. Darum ist es so wichtig, am Ball zu bleiben, die Methoden moderner Mitarbeiterführung wie beispielsweise situatives und achtsames Führen zu nutzen und lebenslang zu lernen.

Kürzere Seminare für Manager (Executive Education) werden immer wichtiger. Wie reagiert die GGS darauf und welchen Ansatz verfolgt sie mit ihren Programmen?

Wir möchten mit unseren Programmen dazu beitragen, dass Unternehmen und Organisationen erfolgreich geführt werden und dass die Mitarbeitenden dabei zufrieden sind. Dafür transferieren wir unsere neuesten Erkenntnisse aus der Forschung in die Praxis und setzen auf innovative Lernformate. In unseren Seminaren vermitteln wir Fachkompetenz und fördern die soziale und persönliche Kompetenz der Teilnehmer. Uns ist wichtig, Menschen auszubilden, die in ihren Unternehmen und Organisationen echte Mehrwerte schaffen.

Was ist das Besondere an der Seminarreihe „Leadership Masterclass“?

Das Leadership Masterclass-Programm besteht aus acht unabhängigen Seminaren, deren Themenspektrum von der Prozessoptimierung durch Lean Production über Vernetztes Denken im Management bis hin zur Vorbeugung von Low Performance in der Mitarbeiterschaft reicht. In den Seminaren vermitteln wir nicht nur Wissen und nützliche Tipps. Durch praxisnahe Beispiele, Diskussionen und Gespräche regen wir außerdem den Erfahrungsaustausch unter Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen an.

Für wen ist die „Leadership Masterclass“ besonders interessant?

Mit der Leadership Masterclass richten wir uns an erfahrene Führungskräfte, die die Fähigkeiten leistungs- und resultatsorientierter Führung trainieren und verbessern wollen.



**LEADERSHIP
MASTERCLASS**
Leadership at the Next Level

ALUMNI-VEREIN

Jahresabschlussevent, Hauptversammlung und Skiausfahrt. Das Jahr 2017 begann für den Alumni-Verein genauso ereignisreich wie 2016 zu Ende ging.



Den Alltag hinter sich lassen – Traumhafte Bedingungen fanden die 14 Teilnehmer der Alumni-Skiausfahrt am letzten Januarwochenende rund um das Fellhorn in Oberstdorf vor. Das abwechslungsreiche Skigebiet, viel Sonnenschein und griffiger Schnee sorgten bei den Vereinsmitgliedern für Pistenvergnügen. Nach einem intensiven Skitag am Samstag zog es die Alumni in den mit Sauna, Dampfbad und Jacuzzi ausgestatteten Wellnessbereich des Alpenhotels, bevor am Abend das Buffet lockte. Bis tief in die Nacht wurden noch gemeinsame Erinnerungen ausgetauscht, Pläne für die Zukunft geschmiedet und viel gelacht. Auch am Sonntag zeigte sich der Himmel über den bayerischen Alpen von seiner schönsten Seite. Wen wundert es da, dass der Abschied nach zahlreichen Abfahrten und einer ausgiebigen Mittagspause auf der Sonnenterrasse des Panoramarestaurants besonders schwer fiel?



Humor aus dem Bauch – Ordentlich was zu lachen gab es beim Jahresabschlussereignis am 18. November im Gewölbe des Heilbronner Ratskellers. Profi-Bauchredner Peter Moreno strapazierte mit lockerem Humor und intelligentem Sprachwitz die Lachmuskeln seiner Zuhörer. Wer hätte gedacht, dass aus so manchem Alumnus ein begnadeter Bauchredner werden kann? So erweckte Moreno unter Einbeziehung des einen oder anderen Gastes zum Vergnügen des Publikums ein Jackett zum Leben, ließ einen imaginären Floh durchs Publikum springen und flirtete mit einer strippenden Banane. Kulinarisch verwöhnte das Ratskeller-Küchenteam mit seinem Drei-Gänge-Menü die Gaumen und machte seinem Motto „Man ist, was man isst“ alle Ehre.



Das Hirn hat seinen eigenen Kopf – Ganz im Zeichen der Vorstandswahlen stand die Jahreshauptversammlung am 26. Januar im Steve Jobs-Raum der GGS. Wie für den Raumpaten, dem Mitgründer des Computerriesen Apple, charakteristisch, war der Blick bei der Veranstaltung nach vorne gerichtet. Denn mit 299 Mitgliedern zum 31.12.2016 ist der GGS Alumni-Verein so schlagkräftig wie noch nie.

Nachdem Tomás Bayón, Academic Dean und Geschäftsführer der GGS, Auskunft über die aktuelle Situation an der Business School gab, unternahm der erste Vorsitzende, Gustl Eder, einen Rückblick auf das ereignisreiche Jahr 2016 und stellte die Highlights im Alumni-Programm vor. Es folgte die Vorstandswahl, bei der Gustl Eder im Amt des ersten Vorsitzenden bestätigt worden ist. Neu in den Vorstand zogen die MBA-Studenten Jörn Gremm als zweiter Vorsitzender und Patrick Lüder als Schatzmeister ein. Während sich Gremm um das Ressort Marketing & Events kümmert, verantwortet Lüder den Bereich Finanzen. Wiedergewählt wurden Martin Frick als Schriftführer und Gründungsmitglied Jochen Petrauschke als Kassenprüfer.

Warum das menschliche Gehirn seinen eigenen Kopf hat, demonstrierte anschließend der Neurowissenschaftler und Science Slammer Dong-Seon Chang eindrucksvoll in seinem mitreißenden Vortrag. Denn wir alle beziehen die Umgebung und unsere Erfahrung in das Denken ein. So kommt es, dass die Gehirne unterschiedlicher Personen manchmal die gleichen Eindrücke komplett anders interpretieren. Chang zeigte als Beispiel das Foto einer antiken Vase mit Bemalung: Während Kinder auf dem Bild sofort neun Delfine entdecken, sehen die meisten Erwachsenen ein Liebespaar in erotischer Umarmung. Was beweist: Was das Gehirn erkennt, hängt vielfach von der Erfahrung der Person ab. Aber auch erste Eindrücke und Emotionen beeinflussen die Informationsverarbeitung im Gehirn. Das machen sich beispielsweise Sektenführer und Demagogen zu eigen und beeinflussen damit die Wahrnehmung ihrer Anhänger. Wie das geht, demonstrierte gegenwärtig US-Präsident Donald Trump mit bewussten Lügen und alternativen Fakten, wodurch seine Anhänger in den Spannungszustand der kognitiven Dissonanz versetzt und am Ende tatsächlich noch stärker an ihn gebunden wurden.

+++ kurz notiert



+++ Focus on Women: An Frauen in Führungspositionen richtet sich die neue, kostenfreie Reihe „Focus on Women“. Los geht es mit dem Thema „Frauenkarriere? Na, klar! Hilfestellungen zum Durchstarten“ am 24. Juli 2017. Caroline Müllner, Geschäftsführerin der new spirit Institut AG, stellt einen neuen Leadership-Ansatz vor, der ein optimales Instrument für ein erfolgreiches Führen von Teams bietet. Es folgt ein Workshop mit der Buchautorin und Unternehmensberaterin Barbara Baratie am 27. September.



+++ Internationalisierung: Nach 2012 erhielt die GGS im Oktober 2016 erneut die Erasmus Charter for Higher Education (ECHE). Die von der EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Education) getragene Charta unterstützt den Ausbau von internationalen Partnerschaften auf Hochschulebene. Die GGS profitiert damit von den Fördermaßnahmen des Programms Erasmus+ und kann ihr Netzwerk an europäischen Hochschulen weiter ausbauen.



+++ ICIS-Konferenz: Mit mehreren Beiträgen war die GGS bei der International Conference on Information Systems (ICIS) Mitte Dezember in Dublin vertreten. Prof. Dr. Andreas Eckhardt, Lennart Jäger und Victoria Reibenspieß stellten in einem Workshop ihr gemeinsames Paper „How Hedonic Systems Can Also Trigger Negative Emotions – First Insights of a Lab Experiment on Emotional Valence“ vor. Ihren Aufsatz „The Digital Disruption of Strategic Paths: An Experimental Study“ präsentierte Madeleine Rauch, Doktorandin im gemeinsamen Graduiertenkolleg von GGS und der Europa-Universität Viadrina. Das A-gerankte Paper, das auch im Tagungsband der Konferenz erscheint, hat sie in Zusammenarbeit mit Dr. Matthias Wenzel und Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner erstellt.

+++ Neu im Bücherregal: Mit dem Titel „Life Science Venturing“ gibt es ab sofort ein Praxishandbuch für alle, die sich mit der Gründung und Führung junger Unternehmen im Life-Science-Bereich befassen. Die Herausgeber Dr. Jochen Becker und Thomas R. Villinger vom Zukunftsfonds Heilbronn haben einen Leitfaden mit vielen Fallbeispielen und Handlungsempfehlungen erarbeitet. Das Buch ist im Springer Verlag erschienen. Das Handbuch „Compliance-Management im Unternehmen“ von Prof. Dr. Martin Schulz beleuchtet von der Strategie bis zur praktischen Umsetzung das Compliance-Management von allen Seiten. Das Werk ist ein Paradebeispiel für interdisziplinäre Zusammenarbeit und umfasst Beiträge zahlreicher Kollegen aus der GGS-Fakultät.



+++ GGS-Studentin in St. Gallen: Als eine von 14 Studierenden wurde GGS-Studentin Aybala Ilgili ausgewählt, ein Paper zu ihrem Masterthesis-Thema auf der Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik in St. Gallen zu präsentieren. Außerdem war die MBA-Absolventin für das Best Student Paper nominiert.



+++ Weiterempfehlungsaktion 2016: Mit einer Live-Ziehung auf Facebook hat die GGS die Gewinner der diesjährigen Weiterempfehlungsaktion ausgelost. Unter den Augen zahlreicher Studierender haben die Kursbetreuer Melinda Ritz, Lucas Dürigen und Jens Hauser die Sieger aus der Lostrommel gezogen. Der erste Preis – ein iPad Air 2 ging an Max Roggemann. Mit der Weiterempfehlungsaktion bedankt sich die GGS jedes Jahr vor Weihnachten bei ihren Studierenden und Alumni, die ein Studium erfolgreich weiterempfohlen haben.

Termine...

März bis Juni 2017

23.03.2017

Leadership Masterclass:
Design Thinking – Innovation und
Kreativität als Methode
Dr. Jessica Di Bella
Uhrzeit: 09:00 - 17:00 Uhr
Ort: GGS



30.03.2017

General Context: Die ersten 100 Tage
als Führungskraft
Dagmar Lentzen-Müller, Trainerin,
DLM Management Beratung
Uhrzeit: 17:00 - 21:00 Uhr
Ort: GGS



04.04.2017

Online-Infoabend (M.Sc. Vollzeit)
Uhrzeit: 19:00 - 21:00 Uhr



06.04.2017

Heilbronner Gespräche zur Unterneh-
mensführung: Der digitale Tsunami –
Neue Geschäftsmodelle für den
Mittelstand
Dr. Hubertus Porschen,
CEO, App-Arena GmbH
Uhrzeit: 18:30 - 20:00 Uhr
Ort: GGS



24.04.2017

Leadership Masterclass: Ganzheitliche
Führung: Wie man sich und seine Mitar-
beiter gesund zum Erfolg führt
Dr. Markus Müllner
Uhrzeit: 09:00 - 17:00 Uhr
Ort: GGS



27.04. - 29.04.2017

Women in Management –
Das Seminar für Ihre Karriere!
Uhrzeit: 09:00 - 17:00 Uhr
Ort: GGS



27.04.2017

Online-Infoabend für alle Studiengänge
Uhrzeit: 19:00 - 21:00 Uhr



04.05.2017

General Context: Wie kompetent bin ich
wirklich? Globalisierungskompetenzen
von der Eigen- zur Fremdwahrnehmung
Prof. Dr. Christopher Stehr
Uhrzeit: 17:00 - 21:00 Uhr
Ort: GGS



05.05.2017

MBA for a Day
Uhrzeit: 09:00 - 17:00 Uhr
Ort: GGS



07.05.2017

Hochschulsport: Trollinger Marathon

.....

09.05.2017

Webinar: Digitalisierung im Mittelstand –
Das Webinar zum Seminar
Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner
Uhrzeit: 17:00 - 18:00 Uhr



.....

17.05.2017

Infoabend für alle Studiengänge
Uhrzeit: 19:00 - 21:00 Uhr
Ort: GGS



.....

18.06.2017

Hochschulsport: Challenge Heilbronn
(Sparkassen City-Triathlon)

.....

29.06.2017

General Context: Tipps zur
professionellen Personalauswahl
Dr. Albrecht Müllerschön
Uhrzeit: 18:30 - 20:00 Uhr
Ort: GGS





Studieren an der GGS

Studienstart April und Oktober



MBA in Management

Der englischsprachige Master of Business Administration bereitet die Studierenden auf anspruchsvolle Führungsaufgaben vor. Das MBA-Programm vermittelt ein globales Wirtschaftsverständnis und eine erweiterte Sensibilität für ethisch und sozial verantwortungsvolles Handeln (Corporate Social Responsibility). Dabei konzentriert sich der Studiengang auf den Bereich General Management.

Studienstart Januar



The Leeds MSc in Business Management

Das englischsprachige Management-Studium findet in internationaler Zusammenarbeit mit der renommierten Leeds University Business School (LUBS) statt. Der Master of Science vermittelt betriebswirtschaftliches Know-how sowie analytische Fähigkeiten und Managementkompetenzen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit in Unternehmen unerlässlich sind.

Studienstart Oktober



M.Sc. in Management

Handelslogistik/Dienstleistungsmanagement/
Innovations- und Technologiemanagement/
Vertriebsmanagement*

Der Master für angehende Führungskräfte mit Spezial-Know-how! Im innovativen Lehrplan des Master of Science werden allgemeine Management-Themen im Folgemodul direkt auf die jeweilige Vertiefungsrichtung angewendet. Die ideale Kombination von General Management und zukunftsorientiertem Fachwissen.

*Der M.Sc. in Management-Vertriebsmanagement befindet sich im Akkreditierungsverfahren der FIBAA

Studienstart Oktober



LL.M. in Business Law

Rechtswissen für Nicht-Juristen und
Wirtschaftsjuristen

Die zunehmende Verzahnung von betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen in der Unternehmenspraxis erfordert vertiefte Rechtskenntnisse. Der LL.M. in Business Law vermittelt die juristische Denk- und Arbeitsweise und befähigt dazu, rechtliche Chancen und Risiken zu erkennen. Die gewonnenen juristischen Kenntnisse ermöglichen die Umsetzung rechtlicher Strukturen und Prozesse in allen Unternehmensbereichen.

M.Sc. in Management

(Vollzeit, ab Herbst 2017)



Der englischsprachige Vollzeit-Master bereitet auf das Lösen komplexer Managementprobleme im digitalen Zeitalter vor. Das Studium bietet die Möglichkeit, mit gefragten Spezialisierungen, Praxisvernetzung und optionalem Auslandsaufenthalt ein markantes Profil für einen erfolgreichen Berufseinstieg zu entwickeln.



Ihre Ansprechpartnerin

Elvira Herzog

Studienberatung

Telefon 07131 645636 -17

E-Mail elvira.herzog@ggs.de

GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

German Graduate School
of Management and Law
Bildungscampus 2
D-74076 Heilbronn

www.ggs.de

