

FORSCHUNGS- BERICHT

2024



INHALT

VORWORT	2
LISTE DER FAKULTÄTSMITGLIEDER	4
FINANCE, ACCOUNTING & ECONOMICS	7
SUSTAINABILITY, LEADERSHIP & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	14
TECHNOLOGY	23
PUBLIKATIONEN	29
SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY	37

Impressum

Herausgeber CBS University of Applied Sciences
Bahnstr. 6-8, 50996 Köln

Telefon +49 (221) 93 18 09 31

Website cbs.de

Stand November 2025

VORWORT

Forschung an der CBS University of Applied Sciences versteht sich als Brücke zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie soll nicht nur Wissen erweitern, sondern Wandel gestalten, hin zu einer nachhaltigen, verantwortungsvollen und innovationsgetriebenen Zukunft. Diese Haltung prägt auch den Forschungsbericht des Jahres 2024, der die verschiedenen Projekte dokumentiert, die sich mit wichtigen Fragen unserer Zeit auseinandersetzen: Wie können wir nachhaltiger wirtschaften, digitale Technologien verantwortungsvoll nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit Europas sichern?

Ein anschauliches Beispiel für das Themenfeld Nachhaltigkeit ist das Projekt „PackAn – Ganzheitliches Bewertungstool für Verpackungen“ unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf Ibal und Prof. Dr. Monika Söndgerath. Gemeinsam mit zahlreichen Unternehmenspartnern entwickelt das Team ein digitales Bewertungssystem, das Nachhaltigkeit entlang ganzer Wertschöpfungsketten mess- und sichtbar macht. Das Projekt leistet einen direkten Beitrag zu klimafreundlicheren Konsumstrukturen und unterstreicht die Bedeutung wissenschaftlich fundierter Lösungen für ökologische Transformation.

Im Bereich Technologie beleuchtet das Projekt „Skalierung von Künstlicher Intelligenz“ unter der Leitung von Prof. Dr. Bernd Wallraff die organisationalen Erfolgsfaktoren für die Integration von KI in Unternehmensprozesse. Die Forschungsergebnisse liefern praxisnahe Handlungsempfehlungen für eine verantwortungsvolle digitale Transformation, ein Thema, das weit über den akademischen Diskurs hinaus für Unternehmen und Gesellschaft von Bedeutung ist.

Ein Beispiel für forschungsbasierte Praxisrelevanz bietet das Projekt „Neue Vereinbarkeit“ (Prof. Dr. Anja Karlshaus). Es untersucht, wie innovative Arbeitsmodelle zur Fachkräftesicherung, Diversität und Resilienz von Organisationen beitragen können. Die daraus entstehenden Publikationen und Dialogformate schaffen Orientierung für Unternehmen, die moderne Arbeitswelten zukunftsfähig gestalten wollen.

Ein weiteres Beispiel für angewandte ökonomische Forschung ist die Studie „What If? – Eine Betrachtung von Wachstumspotenzialen für Deutschland“, an der unser Kollege Prof. Dr. Sebastian van Baal beteiligt war. Sie analysiert die wirtschaftlichen Chancen durch Innovation, Digitalisierung und Bildung und zeigt Wege auf, wie Deutschland seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig stärken kann. Damit liefert das Projekt nicht nur wertvolle Impulse für die wirtschaftspolitische Diskussion, sondern auch für die strategische Gestaltung von Unternehmens- und Standortentwicklungen.

Diese Projekte zeigen exemplarisch, wie Forschung an der CBS über klassische Disziplingrenzen hinaus Wirkung entfaltet: praxisnah, vernetzt und gesellschaftlich relevant. Sie belegen zugleich, dass moderne Hochschulforschung nicht im Elfenbeinturm entsteht, sondern in engem Austausch mit Unternehmen, Institutionen und der Zivilgesellschaft.

Der Forschungsbericht 2024 dokumentiert diese Vielfalt an Erkenntnissen und Kooperationen und verdeutlicht, wie wissenschaftliche Arbeit zum Fortschritt unserer Gesellschaft beiträgt, durch neue Ideen, messbare Wirkung und eine klare Orientierung an Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Mein besonderer Dank gilt allen Kolleginnen und Kollegen, die mit ihrem Engagement und ihrer Expertise zu den hier präsentierten Ergebnissen beigetragen haben. Ebenso möchte ich im Namen der Hochschule unseren Kooperationspartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft danken, deren Vertrauen und Unterstützung unsere Arbeit bereichern.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre. Bei Interesse an einer Zusammenarbeit kontaktieren Sie uns gerne.



Prof. Dr. Mike Schulze

Vizepräsident für Forschung und Praxistransfer
CBS University of Applied Sciences

LISTE DER FAKULTÄTSMITGLIEDER

Name	Vorname	Titel	Fachbereich
Anders	Ulrich	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Anero Ordonez	Roberto	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Austermann	Oliver	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Aygün	Tanju	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Baus*	Lukas		Technology
Bermes	Burkhard	Prof. Dr.	Technology
Bloos	Uwe	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Bormpotsis*	Christos	Dr.	Technology
Breitbarth*	Tim	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Corsten	Thomas	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dachs*	Isabelle		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Daniel	Binu	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
de Teffé	Carola Angelica	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dechêne	Christian	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Dederichs	Jörg	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
DeGES*	Frank	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Duncker*	Christian	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Ervits	Irina	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Feld	Klaus-Peter	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Finger	Nils Thomas	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Frings	René	Prof. Dr.	Technology
Fuchs*	Olivier	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Gillen	Philippe	Prof. Dr.	Technology
Grandpierre	Axel	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Häring	Karin	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Harrer	Sebastian	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Heinemann*	Rüdiger	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Heinrichs**	Hermann		Technology
Herrmann	Brigitta	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Heß	Luisa	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Heßling	Kathrin		Marketing, Sales & Retail
Hiller	Alexander	Prof. Dr.	Technology
Horstmann	Rembert	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail

Name	Vorname	Titel	Fachbereich
Ibald	Rolf	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Karlshaus	Anja	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Kleiner	Ralph	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Knigge	Katja	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
López	Irene	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Maintz	Julia	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Martens	Hanno	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
McKenzie*	Thomas Pitcarin	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Monti	Alessandro	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Najmaei	Mehran		Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Nehr*	Sascha	Prof. Dr.	Technology
Nesper*	Jens	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Rachmann*	Alexander	Prof. Dr.	Technology
Raueiser	Markus	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Remer	Laxmi	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Ridic*	Goran	Dr.	Finance, Accounting & Economics
Rojon	Céline	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Sahakiants	Ihar	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Schallehn	Mike	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Schmidt**	Wulf-Peter	Prof. Dr.	Technology
Schnetzer	Uwe	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Schnieders	Barbara	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Schopp*	Christoph	Dr.	Technology
Schornick	Astrid	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Schuckel	Marcus	Prof. Dr.	Marketing, Sales & Retail
Schulze	Mike	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Schwarz	Stefan	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Schwertel	Michael	Prof.	Marketing, Sales & Retail
Söndgerath	Monika	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Solmecke**	Christian	Prof.	Marketing, Sales & Retail
Stock	Steffen	Prof. Dr.	Technology
Struth	Konstantin		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Suntrop	Carsten	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Sy*	Su-Jen		Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
van Baal	Sebastian	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics

Name	Vorname	Titel	Fachbereich
Wallraff	Bernd	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Wang	Léa	Prof. Dr.	Business Psychology & Applied Psychology
Weber	Torsten	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Wee*	Desmond	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Westenbaum	Alexander	Prof. Dr.	Sustainability, Leadership & Supply Chain Management
Willers	Christoph	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship
Writes	Geoffrey	Prof. Dr.	Finance, Accounting & Economics
Zmuda	Malgorzata	Prof. Dr.	Strategic Management, Consulting & Entrepreneurship

Hinweis

Die Liste führt Personen, die im Zeitraum 01.01.2024 bis zum 31.12.2024 (ggf. auch nur zeitweise) Mitglied unserer Fakultät gewesen sind. Personen, die unsere Hochschule im Laufe des Jahres 2024 verlassen haben, sind mit * gekennzeichnet. Personen, die im Laufe des Jahres 2024 neu eingestellt wurden, sind mit ** gekennzeichnet.

FINANCE, ACCOUNTING & ECONOMICS

Transdisciplinary Course on Sustainable Finance (TRUST Finance)

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Laxmi Remer, Prof. Dr. Tim Breitbarth, Isabelle Dachs

Das vom EU-Programm Erasmus+ finanzierte Projekt „TRUST Finance“ war ein transnationales und transdisziplinäres Vorhaben, das vier Hochschulen aus vier verschiedenen EU-Ländern zusammenführte: die IPAG Business School (Frankreich), die Technological University Dublin (Irland), die Lappeenranta-Lahti University of Technology (LUT) (Finnland) und die CBS International Business School. Die Zusammenarbeit startete im Jahr 2021 und wurde im November 2024 erfolgreich abgeschlossen.

Ziel des Projekts war es, Studierende der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften praxisnah auf die Herausforderungen nachhaltiger Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen vorzubereiten. Es war insbesondere darauf ausgelegt, die bestehende Qualifikationslücke im Bereich nachhaltiger Finanzkompetenzen zu adressieren, insbesondere angesichts der allgemein wachsenden Nachfrage nach ESG-Fachkenntnissen in der Wirtschaft. Im Einzelnen wurden folgende übergeordneten Zielsetzungen verfolgt:

- Konzeption, Entwicklung, Erprobung und Weitergabe eines Lehrangebots (Kurs „Nachhaltige Finanzen“), das künftige Finanzfachleute und Ingenieurinnen sowie Ingenieure befähigt, Nachhaltigkeit im finanzwirtschaftlichen Kontext zu denken.
- Aufbau und Optimierung pädagogischer Unterstützungsinstrumente, darunter eine ESG-Datenbank für Lehr- und Ausbildungszwecke an Hochschulen und anderen Weiterbildungsinstitutionen.
- Förderung innovativer Hochschulpädagogik durch Methoden wie transdisziplinäres Peer-Teaching, virtuelle Mobilitätsformate und Flipped-Classroom.
- Stärkung der beruflichen Qualifikationen der Studierenden und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit durch praxisorientierte Fallstudien begleitet von Vertreterinnen und Vertretern der Finanzbranche.

Das Projekt gliederte sich in drei aufeinander aufbauende Bausteine:

1. Einführung in Nachhaltigkeit und Finanzen: Studierende der Ingenieur- und Betriebswirtschaftswissenschaften teilten über virtuelles Peer-Teaching ihr Wissen. Je nach Profil lernten sie zunächst Grundlagen nachhaltiger Entwicklung, Klimawandel und Finanzmanagement sowie quantitative Analyse. Eine 21-tägige Challenge ermöglichte das Nachdenken über nachhaltige Lebensgewohnheiten und eigene Handlungsmöglichkeiten.

2. Vertiefung des Themas „Sustainable Finance“: Im Flipped-Classroom-Format wurden virtuelle Vorlesungen zu Themen wie den Auswirkungen auf Banken und Versicherungen, der europäischen Grünen Taxonomie, ESG-Berichterstattung, Markt- und Rechtstrends sowie Impact Investing

durchgeführt. Studierende bereiteten sich aktiv vor, reflektierten Inhalte und diskutierten diese im interdisziplinären Setting.

3. ESG-Challenge: In Teams bearbeiteten die Studierenden praxisnahe Fallstudien unter Nutzung der im Projekt entwickelten ESG-Datenbank. Im Rahmen eines Finales trafen die besten Teams aller Partnerhochschulen aufeinander und präsentierten ihre Ergebnisse vor einem Expertengremium.

Abschließend wurden mehrere Multiplikator-Veranstaltungen organisiert, um die Projektergebnisse mit weiteren Hochschulen, Unternehmen und Institutionen im Bereich Sustainable Finance und darüber hinaus zu teilen. Diese Disseminations- und Transferaktivitäten sicherten die längerfristige Wirkung des Projekts.



Abstimmungstreffen von Mitgliedern des Projektkonsortiums an der Lappeenranta University of Technology (LUT) in Kouvola, Finnland

What if? Eine Betrachtung von Wachstumspotenzialen für Deutschland

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Sebastian van Baal

Auftraggeber: Meta

Partner: IW Consult GmbH

Laufzeit: Januar bis September 2024

Deutschland, bekannt für seine Ingenieurskunst und industrielle Stärke, steht an einem Wendepunkt. Trotz einer traditionsreichen industriellen Basis und hoher Exportleistung sieht sich die deutsche Wirtschaft zunehmend strukturellen Herausforderungen gegenüber: überbordende Regulierung, Investitionszurückhaltung, Fachkräftemangel, hohe Kostenstrukturen und eine nur schleppend fortschreitende Digitalisierung.

Die im Auftrag von Meta durchgeführte Studie der IW Consult GmbH (2024) analysiert diese Ausgangslage empirisch und zeigt auf, in welchen „Potenzialräumen“ Deutschland durch gezielte Reformen und Investitionen zusätzliche Wachstumsimpulse erzielen kann. Aufbauend auf einem internationalen Vergleich mit 48 OECD- und Partnerstaaten identifiziert die Studie drei zentrale Handlungsfelder, die für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind: Innovation, Digitalisierung und Bildung.

Ziel des Projekts war es, anhand einer datenbasierten Potenzialanalyse eine „Roadmap 2030“ zu entwerfen – ein strategischer Orientierungsrahmen, der konkrete Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit formuliert. Die Untersuchung verdeutlicht, dass eine gezielte Stärkung dieser drei Kernbereiche das reale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Deutschland um über 10 % bzw. um mehr als 410 Mrd. Euro erhöhen könnte.

Kernaussagen der Studie:

- **Innovation:** Eine nachhaltige Stärkung von Forschung und Entwicklung (F&E), Patentanmeldungen und Risikokapitalinvestitionen könnte das Pro-Kopf-BIP um bis zu 8,5 % steigern. Besonders gravierend ist die Schwäche Deutschlands bei Wagniskapitalfinanzierungen und bei Patenten in den Bereichen Künstliche Intelligenz und Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT).
- **Digitalisierung:** Der Ausbau digitaler Infrastrukturen, datengetriebener Geschäftsmodelle und der IKT-Investitionen ist zentral. Würde Deutschland das US-Niveau der IKT-Investitionen erreichen, ließe sich das BIP um mehr als 10 % steigern.
- **Bildung:** Die Verbesserung der IT-Ausbildung, die stärkere Gewinnung internationaler Studierender und die Erhöhung der Erwerbsquote von im Ausland geborenen Personen bieten erhebliche Wachstumsreserven. Ein Bildungssystem, das digitale und technologische Kompetenzen früh fördert, wird als Schlüsselfaktor für künftige Innovationsfähigkeit identifiziert.

Die Handlungsempfehlungen der Studie betonen u. a.:

- eine Erhöhung der Risikokapitalfinanzierung durch institutionelle Investoren,
- die Einführung von Startup-Visa zur Anwerbung internationaler Talente,
- die Mobilisierung staatlicher Innovationsförderung nach US-amerikanischem Vorbild,
- den Abbau von Bürokratie und die Stärkung subsidiärer Entscheidungsstrukturen,

- die Schaffung einer nationalen Digitalagentur zur Koordination föderaler Digitalisierungsinitiativen,
- sowie die Stärkung der Marke deutscher Hochschulen zur Gewinnung globaler Fachkräfte.

Insgesamt verdeutlicht das Projekt, dass Deutschland nur durch entschlossene Reformen und ein neues wirtschaftliches Mindset die eigene Wettbewerbsfähigkeit sichern kann. Die Kombination aus technologischer Innovationskraft, digitaler Exzellenz und einem zukunftsgerichteten Bildungssystem bildet den Schlüssel, um das Land wieder in die Spitzengruppe der führenden Industriestaaten zurückzuführen.



Der vollständige Studienbericht kann hier heruntergeladen werden:

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/META_Studie_IWConsult-2024.pdf

Uber in Deutschland - Ein profitables Geschäftsmodell für app-vermittelte Fahrdienste

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Sebastian van Baal

Auftraggeber: Uber B.V.

Partner: IW Consult GmbH

Laufzeit: April bis Oktober 2024

App-vermittelte Fahrdienste übernehmen in vielen deutschen Städten mittlerweile einen signifikanten Anteil an der individuellen Personenbeförderung. Diese überwiegend von Mietwagenunternehmen erbrachten Dienstleistungen stellen eine wichtige Ergänzung zum öffentlichen Nahverkehr dar und erweitern das Mobilitätsangebot insbesondere für digitalaffine und preisbewusste Verbraucher.

Vor diesem Hintergrund werden in Politik und Öffentlichkeit zunehmend Forderungen nach einer stärkeren Regulierung des Mietwagensektors laut. Im Zentrum der Diskussion steht die Einführung von Mindestbeförderungsentgelten gemäß § 51a Abs. 1 Personenbeförderungsgesetz (PBefG). Befürworter argumentieren, solche Regelungen seien notwendig, um einen ruinösen Preiswettbewerb zwischen Mietwagen- und Taxiunternehmen zu verhindern und um eine auskömmliche Entlohnung der Fahrer sicherzustellen.

Die im Auftrag der Uber B.V. durch die IW Consult GmbH in Kooperation mit Prof. Dr. Sebastian van Baal erstellte Studie untersucht diese Thematik umfassend aus ökonomischer Perspektive. Sie analysiert die theoretischen und empirischen Auswirkungen möglicher Mindestpreise und entwickelt zugleich ein detailliertes Wirtschaftlichkeitsmodell für app-vermittelte Mietwagenunternehmen in Deutschland.

Zentrale Analysefelder und Ergebnisse:

1. Wirkung von Mindestbeförderungsentgelten

- Die Einführung von Mindestpreisen würde zu höheren Durchschnittspreisen für Fahrgäste führen und die Nachfrage nach Mietwagenfahrten senken.
- Besonders Haushalte mit niedrigem Einkommen wären negativ betroffen, da preisgünstige Beförderungsalternativen wegfielen.
- Eine geringere Nachfrage würde den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt verschärfen und langfristig zu Lohndruck führen – entgegen der verbreiteten Annahme, Mindestpreise würden höhere Fahrerlöhne sichern.

2. Marktwirkungen und gesellschaftliche Effekte

- Mindestpreise könnten den Wohlfahrtsverlust für die Gesellschaft erhöhen, da Nachfrager benachteiligt und Anreize für effiziente Ressourcennutzung geschwächt würden.
- Analysen europäischer Städte zeigen, dass die Präsenz von Uber tendenziell zu geringerer Verkehrsbelastung und niedrigeren Unfallraten führt – Effekte, die bei einer Regulierung abgeschwächt werden könnten.

- Auch aus Standortperspektive wäre eine restriktive Regulierung kontraproduktiv, da sie die Innovations- und Investitionsattraktivität im Mobilitätssektor mindern könnte.

3. Wirtschaftlichkeitsanalyse der Uber-Partnerunternehmen

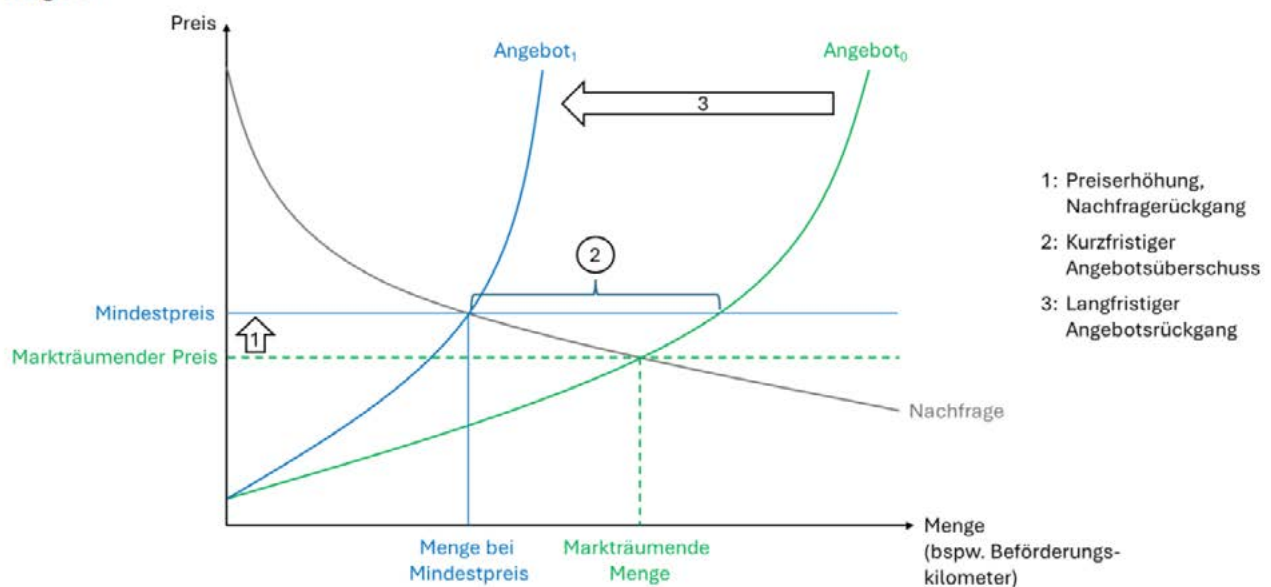
- App-vermittelte Mietwagenunternehmen sind überdurchschnittlich profitabel: Im Wirtschaftlichkeitsmodell ergibt sich eine durchschnittliche Umsatzrendite von 1,6 %, doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt des Landverkehrs (0,8 %).
- Umsatzgewichtet liegt die durchschnittliche Rendite sogar bei 7,4 %. Besonders mittlere und große Unternehmen tragen mit hohen Skaleneffekten wesentlich zu dieser Profitabilität bei.
- Fünf von sechs modellierten Unternehmenstypen erwirtschaften ein positives Jahresergebnis und repräsentieren 99 % des Marktumsatzes.

Die hohe Wirtschaftlichkeit beruht insbesondere auf einer durchschnittlichen Fahrzeugauslastung von rund 50 % und auf ausgeprägten Größenvorteilen bei Verwaltung und Fixkosten.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass das Geschäftsmodell app-vermittelter Mietwagenunternehmen in Deutschland, insbesondere im Zusammenhang mit Uber, nachhaltig wirtschaftlich tragfähig ist. Mindestbeförderungsentgelte würden die Marktmechanismen stören, die Rentabilität erfolgreicher Anbieter einschränken und weder zu höheren Löhnen noch zu einer Stärkung des Taxigewerbes führen.

Vielmehr könnte eine starre Preisregulierung das Angebot verknappen, die Mobilitätskosten erhöhen und damit sozial wie ökologisch unerwünschte Effekte, etwa eine stärkere Nutzung des motorisierten Individualverkehrs, begünstigen.

Abbildung 4-1: Grundlegende ökonomische Auswirkungen eines Mindestpreises für Mietwagen



Quelle: eigene Darstellung

Uber in Deutschland – Ein profitables Geschäftsmodell für app-vermittelte Fahrdienste

Studie für Uber

30.09.2024

Studie



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

DATA. INSIGHTS. FUTURE.

Der vollständige Studienbericht kann hier heruntergeladen werden:

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/META_Studie_IWConsult-2024.pdf

SUSTAINABILTY, LEADERSHIP & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Fachgruppe "Security & Sustainability"

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Mike Schulze

Die vom Center for Intelligence and Security Studies (CISS) der Universität der Bundeswehr München in Kooperation mit der CBS International Business School initiierte und moderierte Fachgruppe vereint Sicherheitsexperten aus verschiedenen Unternehmen und Branchen (Deutsche Post und DHL, Dirk Rossmann GmbH, E.ON, Lufthansa, Schörghuber Gruppe, Siemens Healthineers). In mehreren Workshops über den Zeitraum eines Jahres werden Erfahrungen ausgetauscht, zukünftige Entwicklungen im Bereich Sustainability diskutiert und praxisrelevante Lösungsansätze gemeinsam erarbeitet. Ziel des Formats ist es, neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Corporate Security zur Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen kann.

Unter der Leitung von Dr. Jürgen Harrer, Leiter des Forschungsbereichs Wirtschaftsschutz am CISS, startete in Kooperation mit Prof. Dr. Mike Schulze am 2. Dezember 2024 die neue Fachgruppe „Security & Sustainability“ mit einem Kick-off-Treffen beim Deutschen Aktieninstitut in Frankfurt am Main. Insgesamt sind bis Januar 2026 fünf Workshops geplant, die jeweils bei den einzelnen Mitgliedsunternehmen der Fachgruppe stattfinden. Die zentralen Ergebnisse werden in einem Ergebnisbericht zusammengefasst und in einem abschließenden Transferworkshop präsentiert.



Kick-off der Fachgruppe "Security & Sustainability" am 02. Dezember 2024 beim Deutschen Aktieninstitut in Frankfurt/Main

Erfolgsfaktor Vereinbarkeit: Lebensphasenorientierte Personalkonzepte für Arbeitswelten der Zukunft

Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Das Forschungs- und Publikationsprojekt „Erfolgsfaktor Vereinbarkeit“ unter der Leitung von Prof. Dr. Anja Karlshaus widmet sich der Frage, wie Arbeitsbedingungen im Wandel der Zeit so gestaltet werden können, dass sie den vielfältigen Lebensrealitäten von Beschäftigten gerecht werden. Dabei wird Vereinbarkeit nicht mehr als klassisches Frauen- oder Familienthema verstanden, sondern als strategischer Hebel zur Sicherung von Fachkräften, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden.

Das Projekt untersucht, wie innovative Vereinbarkeitsstrategien in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche praktisch umgesetzt werden. Im Mittelpunkt steht dabei ein gemeinsam mit Sarah Drücker und Anna Luca Bröckler für 2026 geplanter Herausgeberinnenband, der auf Erkenntnissen aus dem IHK-Zertifikatsprogramm „Vereinbarkeitsmanager:in“ basiert. Die dort gesammelten Praxisbeispiele zeigen, wie Unternehmen – von Start-ups bis zu Großkonzernen – lebensphasenorientierte Personalstrategien entwickeln, welche Herausforderungen dabei entstehen und welche Potenziale eine moderne Vereinbarkeitskultur für Organisationen und Beschäftigte eröffnet.

Ziel des Projekts ist es, ein differenziertes Bild zeitgemäßer Vereinbarkeitskonzepte zu zeichnen und Impulse für eine zukunftsorientierte, flexible und inklusive Arbeitsgestaltung zu geben. Der geplante Sammelband richtet sich insbesondere an Führungskräfte, Personalverantwortliche und Change Agents, die neue Wege der Vereinbarkeit aktiv fördern und implementieren möchten.

Erste Ergebnisse und Zwischenerkenntnisse des Projekts wurden bereits in Fachvorträgen, Artikeln, Interviews und Podcasts vorgestellt. Die abschließende Buchpublikation trägt dazu bei, den wissenschaftlichen Diskurs und den Praxistransfer zu einer modernen, lebensphasenorientierten Arbeitskultur weiter zu stärken.

Teilzeitführung

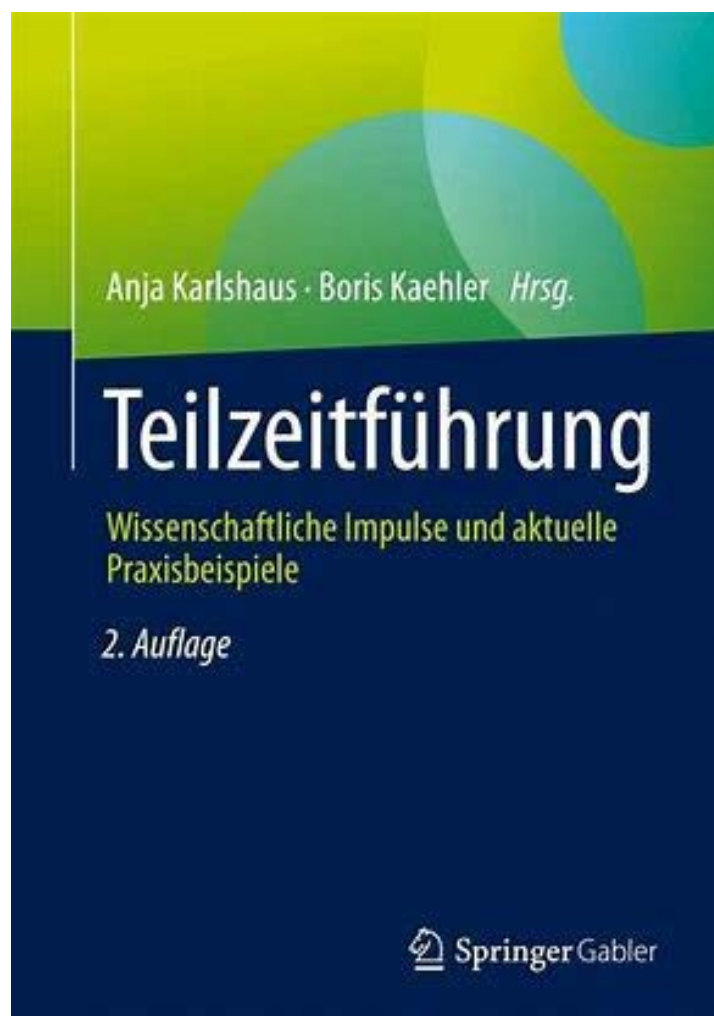
Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Teilzeitführung“ erfolgte die Veröffentlichung der zweiten, überarbeiteten und erweiterten Auflage des Herausgeberwerks „Teilzeitführung“ (gemeinsam mit Prof. Dr. Boris Kaehler), eine laufende Überarbeitung und Aktualisierung der Homepage (www.teilzeitfuehrung.info), die Durchführung einer Reihe von Gastvorträgen sowie die Durchführung von Trainings und Workshops.

Die Forschung konzentriert sich auf die Analyse von Herausforderungen und Chancen, die durch flexible und zeitreduzierte Arbeitsmodelle im Führungskräftebereich entstehen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Verknüpfung von Teilzeit mit Konzepten wie Gender Diversity, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Nachhaltigkeit und New Work. Dabei werden explizit die Auswirkungen auf Personal- und Karriereentwicklung in verschiedenen Teilzeitführungsmodellen untersucht.

Ergebnisse des Projektes wurden in 2024 in Fachvorträgen vorgestellt, in Artikeln, Interviews sowie Podcasts diskutiert und veröffentlicht.



PART-TIME LEADERSHIP

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

Scientific Impulses & Best Practice Examples

1



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

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

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

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

Source: (1) and (2) Hans Böckler Stiftung; (3) Bundeszentrale für politische Bildung; (4) Prognos



Father Networks

Source: <https://www.gutshues.de/>

Working Parent

2

Wie SAP bei der Teilzeit neue Wege geht



Work-Life Harmony

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

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

LANXESS

Other ideas:
• 3-person tandems, tandem partner pools & tandem rotation
• Full salary/pension entitlements

Westphalia Energie

Volvo

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

by Dr. Nicola Leininger, Kammerleiter (Trumpf)

FIVE PART-TIME LEADERSHIP TRENDS

1

Working Parent instead of **Part-Time Mom**: Increasing attention to the perspective of the father.

2

Work-Life Harmony: Diversity in customized working arrangements.

3

Career-Life-Balance instead of **Work-Life-Balance**: Requires corresponding organizational structure & corporate culture.

4

Top-Sharing is becoming increasingly popular at all hierarchical levels.

5

From individual solutions to company-wide initiatives: Linking with diversity & sustainability concepts.

3

Karriere in Teilzeit



Career-Life-Balance

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

Part-time and **Work**

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

5

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



Strategic Integration

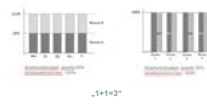
- ✓ Digitalization Initiatives (e.g. expansion of virtual communication; new regulations for remote working; enhancement of IT systems and structures)
- ✓ Adaptation of leadership guidelines
- ✓ Auditing as a family-friendly company
- ✓ Revision of job advertisements (explicit "part-time posting at all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

4

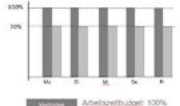
Part-time work, that is close to Full-time



Topsharing /-splitting



Deputy Arrangements



Städtezeitung

"80-Prozent-Leute müssen viel effizienter sein"

OTTO



DB

Topsharing: Was kann geteilte Führung?

COMMERZBANK



Trend Top-Sharing

Part-time (in general) in Germany

Men	Women
11,2%	47,9%

Source: Statistisches Bundesamt 2018; Microcensus

Desired weekly working hours for (full-time) leaders

Men	Women
37.5 hours/week	31.2 hours/week

Source: BAuA-Arbeitszeitbefragung (2020)

Part-time rate for working mothers

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

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

Source: WSI 2021; Statistisches Bundesamt 2018

Part-time leadership in selected countries

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

Source: Hegg/Stubb, 2023 (auf Basis der europäischen Arbeitszeiterhebung)

14% part-time executives in Germany

Hybride Arbeitsortmodelle

Projektteilnehmerin

Prof. Dr. Anja Karlshaus

Das Forschungsprojekt „Post-Corona Arbeitsortmodelle“ untersucht die nachhaltigen Veränderungen von Arbeitsstrukturen und -kulturen infolge der pandemiebedingten Verlagerung ins Home-Office. Während in der Corona-Zeit mobiles Arbeiten in vielen Branchen zur kurzfristigen Notwendigkeit wurde, stellt sich heute die Frage: Welche Home-Office-Regelungen und -Praktiken haben sich langfristig etabliert – und mit welchen Auswirkungen auf Produktivität, Zusammenarbeit und Wohlbefinden?

Im Fokus stehen insbesondere die Perspektiven von Beschäftigten und Führungskräften in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen. Anhand unterschiedlicher Fallstudien aus der betrieblichen Praxis analysiert das Projekt Erfolgsfaktoren, Spannungsfelder sowie neue Anforderungen an Führung, Kommunikation und Organisationskultur im hybriden Arbeitskontext.

Ziel ist es, evidenzbasierte Empfehlungen für Unternehmen und Politik abzuleiten, wie Home-Office nachhaltig, fair und effektiv gestaltet werden kann – im Spannungsfeld zwischen Flexibilität, Leistungsfähigkeit und sozialer Verbundenheit.

Teilergebnisse sollen in Artikeln veröffentlicht werden.

PackAn - Ganzheitliches Bewertungstool für Verpackung

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Rolf Ibald, Prof. Dr. Monika Söndgerath, Konstantin Struth

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

Weitere Informationen zum Projekt:

www.packan-plattform.de/das-projekt

Projekt-Output



Teilnahme am Auftakt des RePack-Netzwerks: Reduce, Reuse, Recycle – Lebensmittel nachhaltig verpacken am 11. Juni 2024 in Berlin



Themenworkshop „Kollaboration entlang der Wertschöpfungskette“ am 26.-28. November 2024 in Würzburg

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

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Ihar Sahakiants

Gefördert durch



Beteiligte Forschungspartner: Prof. Dr. Marion Festing (ESCP Business School), Prof. Dr. Thomas Steger (Universität Regensburg), Prof. Maria Aluchna, PhD (SGH Warsaw School of Economics, Polen)

Projektlaufzeit: 2020 – 2024

Förderorganisation: Gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) – Projektnummer 426661955.

Das Forschungsprojekt untersucht die Auswirkungen der EU-Richtlinie 2014/95/EU zur nichtfinanziellen Berichterstattung (NFRD) auf Unternehmenspraxis, Offenlegung und Personalmanagement in Deutschland und Polen. Ziel ist es, die regulatorischen, institutionellen und organisatorischen Folgen der Richtlinie im europäischen Vergleich zu erfassen und die Entwicklung von Transparenz, Governance und Nachhaltigkeitsmanagement empirisch zu analysieren. Das Gesamtprojekt gliedert sich in vier Teilprojekte mit komplementären Fragestellungen und methodischen Ansätzen.

Teilprojekt 1:

Auswirkungen der NFRD auf den Umfang der nichtfinanziellen Berichterstattung (NfB)

Dieses Teilprojekt untersucht die Effekte der NFRD auf die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen zu Personalmanagement (HRM) und Corporate Governance (CG) in Deutschland und Polen – zwei Ländern mit unterschiedlicher Berichtstradition und Offenlegungskultur.

Die empirische Studie basiert auf einer Stichprobe von 167 börsennotierten Unternehmen beider Länder im Zeitraum 2015–2019. Auf Basis systematisch ausgewählter GRI-Items wurden Offenlegungsindizes für HRM- und CG-Aspekte entwickelt und mithilfe von Hauptkomponentenanalyse (PCA) und Paneldatenmodellen (Tobit mit zufälligen Effekten) ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Umfang der Berichterstattung nach Einführung der nationalen NfB-Gesetze in beiden Ländern signifikant verbessert hat – in Polen stärker als in Deutschland, was die längere Berichterstattungstradition deutscher Unternehmen reflektiert.

Konferenzbeitrag:

Aluchna, M., Kaminski, B., Muster, M., Roszkowska-Menkes, M., Sahakiants, I., Steger, T., & Wrzosek, M. (2024). *Legislative Action and a Propensity to Report: HRM and Corporate Governance Disclosure in Germany and Poland*. Beitrag präsentiert im Rahmen der 24th EURAM Annual Conference, Bath, Großbritannien, 25.-28. Juni 2024.

Teilprojekt 2:

Auswirkungen der NFRD auf die Qualität der Berichterstattung – Der Fall geschlechtsspezifischer Lohnunterschiede

Dieses Teilprojekt untersucht, wie Unternehmen ihre Berichterstattung zur Geschlechtergerechtigkeit als Legitimationsinstrument nutzen. Aufbauend auf dem Konzept der organisationalen Fassadenbildung

(organizational façade building) wird analysiert, ob die Unterschiede zwischen den entsprechenden Offenlegungspraktiken von Unternehmen in Deutschland und Polen nicht nur auf organisationale Faktoren, sondern auch auf institutionelle Kontexte und nationale Berichterstattungstraditionen zurückzuführen sind. Die Panelanalyse auf Basis ordinaler Logit-Regressionen mit Zufallseffekten bestätigt einen signifikanten Einfluss der NFRD auf die Offenlegung geschlechtsspezifischer Lohnungleichheitsinformationen in beiden Ländern. Gleichzeitig zeigen sich länderspezifisch unterschiedliche Strategien zur Reputationssicherung.

Publikation:

Sahakiants, I., Aluchna, M., & Kaminski, B. (2024). Reputation Façade-Building through Non-Financial Disclosure: An Empirical Analysis of Gender Pay Equality Reporting. *Journal of East European Management Studies*, 29(3), 489–515. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-489>

Teilprojekt 3:

Auswirkungen der NFRD auf nachhaltiges Personalmanagement in Deutschland

In diesem Teilprojekt werden die Effekte der verpflichtenden nichtfinanziellen Berichterstattung auf die Rolle des Personalmanagements für die Unternehmensnachhaltigkeit untersucht.

Das Forschungsteam führte 40 halbstrukturierte Interviews mit HR-Verantwortlichen und Führungskräften deutscher Unternehmen (mehrheitlich NFRD-pflichtig) durch. Die Analyse identifiziert Mechanismen der Ressourcenabhängigkeit und zeigt, dass die NFRD die strategische Bedeutung des Personalmanagements für Nachhaltigkeit erhöht hat – insbesondere in Bezug auf Sichtbarkeit, Verantwortungsübernahme und Umsetzung nachhaltiger HRM-Praktiken.

Publikation:

Ballnat, A., Festing, M., Sahakiants, I., & Steger, T. (forthcoming). The role of mandatory non-financial reporting in corporate sustainability: A qualitative study on HRM in German corporations. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.01.002>

Teilprojekt 4:

Organisationaler Umgang mit NfB-Pflichten in Deutschland und Polen

In diesem vergleichenden Teilprojekt führten deutsch-polnische Forschungsteams 57 Interviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern durch, die sich unmittelbar mit dem Thema nichtfinanzielle Berichterstattung beschäftigen.

Die Ergebnisse zeigen, dass trotz vieler Gemeinsamkeiten länderspezifische Faktoren – etwa Fachkräftemangel, nationale Nachhaltigkeitsdiskurse und Berichterstattungserfahrungen – die Umsetzung der NfB maßgeblich prägen. Das entwickelte erklärende Rahmenmodell bietet ein theoretisch fundiertes Verständnis der organisationalen Reaktionen auf regulatorische Anforderungen im jeweiligen institutionellen Kontext.

Publikation:

Festing, M., Ballnat, A., Aluchna, M., Bohdanowicz, L., Jastrzębska, E., Roszkowska-Menkes, M., Sahakiants, I., & Steger, T. (2024). Organizational responses to non-financial reporting legislation in Germany and Poland – Qualitative study and explanatory framework. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.12.006>

Die Ergebnisse der vier Teilprojekte verdeutlichen, dass die EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung substanzielle Veränderungen im Offenlegungsverhalten europäischer Unternehmen bewirkt hat. Zugleich wird deutlich, dass institutionelle Kontexte, nationale Traditionen und organisationale Strategien die Art und Qualität dieser Berichterstattung entscheidend beeinflussen. Die Arbeiten leisten einen empirisch und theoretisch fundierten Beitrag zum Verständnis regulatorischer Steuerung von Nachhaltigkeitskommunikation und ihrer Wirkungen auf Corporate Governance und Human Resource Management.

TECHNOLOGY

Spillover-Effekte von Rechenzentren: Rückgrat der KI-Revolution in Deutschland

Projektteilnehmer

Prof. Dr. Sebastian van Baal

Auftraggeber: eco – Verband der Internetwirtschaft e. V.

Partner: IW Consult GmbH

Laufzeit: Juli bis Oktober 2024

Die digitale Transformation ist eine der zentralen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen des 21. Jahrhunderts. Sie verändert Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle tiefgreifend, neue Märkte entstehen, während traditionelle Strukturen an Bedeutung verlieren. Rechenzentren bilden dabei die unverzichtbare Grundlage dieser Entwicklung: Sie ermöglichen die Speicherung, Verarbeitung und Bereitstellung der stetig wachsenden Datenmengen, auf denen moderne Wertschöpfungsketten und digitale Geschäftsmodelle beruhen.

Trotz ihrer Schlüsselfunktion werden Rechenzentren in der öffentlichen Wahrnehmung häufig unterschätzt. Dabei sind sie weit mehr als reine technische Infrastrukturen, sie sind Produktivitäts-, Innovations- und Wohstandstreiber. Ihre Leistungsfähigkeit bestimmt maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Wirtschaft im globalen digitalen Ökosystem.

Die Studie analysiert erstmals umfassend die ökonomischen, beschäftigungspolitischen und ökologischen Spillover-Effekte von Rechenzentren in Deutschland. Auf Basis einer Input-Output-Analyse und empirischer Modellierungen werden sowohl die direkten als auch die indirekten und induzierten Wertschöpfungsimpulse quantifiziert.

Zentrale Ergebnisse der Studie

- Wirtschaftliche Wirkung: Rechenzentren erzeugen erhebliche Wertschöpfungsimpulse entlang der gesamten Lieferkette – von Bauwirtschaft und Energieversorgung über IT-Dienstleistungen bis zu datenbasierten Geschäftsmodellen in Industrie und Dienstleistungen.
- Beschäftigung und regionale Entwicklung: Clusterbildung in Regionen wie Frankfurt/Rhein-Main, Berlin und München fördert zusätzliche Investitionen, Innovation und hochwertige Beschäftigung.
- Innovation und Wettbewerbsfähigkeit: Der Zugang zu modernen Rechenzentrumsleistungen beschleunigt Digitalisierung, KI-Entwicklung und Cloud-basierte Geschäftsmodelle – zentrale Treiber für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.
- Nachhaltigkeit: Fortschritte bei Energieeffizienz, Kühltechnologien, Wärmerückgewinnung und der Integration erneuerbarer Energien tragen zunehmend zur ökologischen Optimierung der Branche bei.

Handlungsempfehlungen aus der Studie

- Ausbau digitaler Infrastruktur beschleunigen: Planungs- und Genehmigungsverfahren müssen vereinfacht werden, um den Aufbau neuer Rechenzentrumskapazitäten zügig zu ermöglichen.
- IKT-Investitionen erhöhen: Die politische Umsetzung von Investitionsanreizen – etwa durch eine Superabschreibung für digitale Technologien – ist erforderlich, um technologische Dynamik zu fördern.
- Dezentrale Strukturen stärken: Der Ausbau digitaler Netze sollte gezielt auch in regionalen Zentren und ländlichen Räumen erfolgen; insbesondere KMU benötigen mehr Unterstützung bei der Nutzung von Rechenzentrumsdiensten.
- Künstliche Intelligenz verbreiten: KI muss in die Breite der Wirtschaft getragen werden – durch regionale KI-Hubs, praxisnahe Use-Case-Förderung und gezielte Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Deutschland nur dann von den volkswirtschaftlichen Spillover-Effekten der Rechenzentrumsbranche profitieren kann, wenn digitale Infrastruktur, Energiepolitik und Innovationsförderung stärker vernetzt gedacht und umgesetzt werden.

Abbildung 1-1: Kernergebnisse der Studie

Rechenzentren sind das Rückgrat der technologischen Zukunft



Der vollständige Studienbericht kann hier heruntergeladen werden:
https://www.eco.de/studie_spillover-effekte-von-rechenzentren/#download

Quelle: eigene Darstellung



Skalierung von Künstlicher Intelligenz

Projektteilnehmer:innen

Prof. Dr. Bernd Wallraff, Prof. Dr. Mike Schulze, Alicia Hasselbach, Hannah Klapdar, Nele Schlieker

Beteiligte Forschungspartner: Felix Broßmann, Dr. Sandro Lombardo, Dennis Kautz (alle SKAD AG)

Künstliche Intelligenz (KI) besitzt ein enormes Transformationspotenzial für Unternehmen. Ihre erfolgreiche Implementierung und insbesondere die Skalierung von KI-Technologien stellen Organisationen jedoch vor erhebliche strategische, organisatorische und kulturelle Herausforderungen. Das Forschungsprojekt widmete sich der Frage, wie Unternehmen KI nachhaltig implementieren, ausweiten und in bestehende Strukturen integrieren können, um langfristigen wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Ziel des Projekts war die Entwicklung eines empirisch fundierten Reifegradmodells, das zentrale Dimensionen der KI-Skalierung in Unternehmen identifiziert und messbar macht. Dazu zählen: Strategie & Organisation, Kultur & Wissensmanagement, Ressourcen & Prozesse, Datenmanagement sowie Technologie & Infrastruktur.

Die Forschung basierte auf einer qualitativen Multiple-Case-Study, in deren Rahmen Interviews mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Beratung und Wissenschaft geführt wurden. Die empirische Analyse ermöglichte eine systematische Einordnung des jeweiligen KI-Skalierungsstands und die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen.

Zentrale Erkenntnisse

- Strategie & Organisation: Eine klare KI-Strategie und zentrale Steuerungsmechanismen – etwa ein Center of Excellence – sind entscheidend für die erfolgreiche Skalierung.
- Kultur & Wissensmanagement: Die Unternehmenskultur bestimmt maßgeblich die Akzeptanz von KI. Kontinuierliche Kommunikation, Schulungen und Change-Management-Initiativen fördern Vertrauen und Kompetenzaufbau.
- Ressourcen & Prozesse: Finanzielle und personelle Ressourcen müssen langfristig gesichert und mit etablierten Prozessen integriert werden, um Skalierbarkeit zu gewährleisten.
- Daten: Qualitativ hochwertige, strukturierte Daten und ein robustes Data-Governance-System sind zentrale Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung von KI.
- Technologie & Infrastruktur: Skalierung gelingt vor allem durch flexible, cloudbasierte Architekturen und strategische Technologiepartnerschaften.

Das Projekt hat zu mehreren wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen geführt. Diese Beiträge adressieren sowohl theoretische Grundlagen der KI-Skalierung als auch konkrete Anwendungsempfehlungen für Management, Controlling, Personalwesen und digitale Geschäftsmodelle.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass erfolgreiche KI-Skalierung mehr als nur technologische Kompetenz erfordert: Sie setzt einen ganzheitlichen organisatorischen Wandel voraus, der Strategie, Kultur, Prozesse und Technologie integriert. Das entwickelte Reifegradmodell bietet Unternehmen ein praxisnahes Instrument, um den eigenen Fortschritt in der KI-Skalierung systematisch zu bewerten und gezielte Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.



The trade-off between convenience and privacy: Sharing personal data with intelligent vehicles in exchange for convenient driving

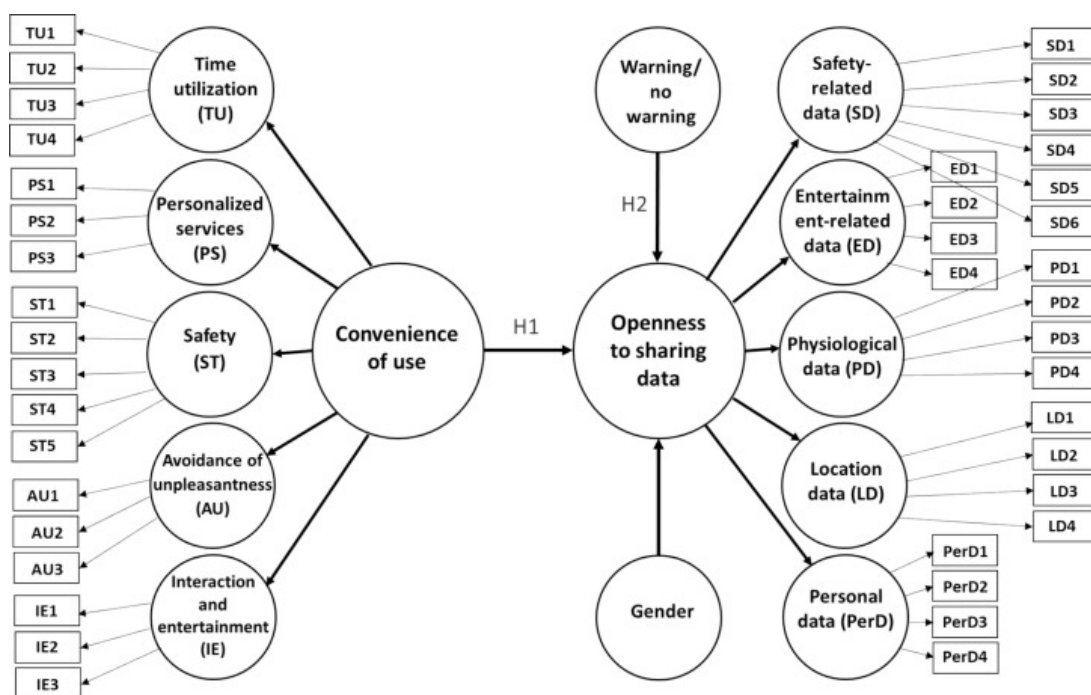
Projektteilnehmerinnen

Prof. Dr. Irina Ervits, Prof. Dr. Julia Maintz

Das Forschungsprojekt untersucht die Abwägung zwischen Datenschutz und Nutzungskomfort bei der Verwendung von Infotainment-Systemen in nicht-autonomen und intelligenten Fahrzeugen. Ziel ist es, zu analysieren, in welchem Maße Nutzerinnen und Nutzer bereit sind, persönliche Daten zu teilen, um von komfortsteigernden digitalen Funktionen zu profitieren, und wie sie auf Hinweise zu Datenschutzrisiken reagieren.

Im Rahmen der Studie wurde eine quantitative Befragung mit experimentellen Elementen durchgeführt. Zunächst wurden mithilfe von Fokusgruppen die relevanten Dimensionen von Benutzerfreundlichkeit und Datenweitergabebereitschaft identifiziert. Diese flossen in die anschließende Befragung einer Stichprobe von Studierenden ein. Das entwickelte konzeptionelle Modell wurde mittels Strukturgleichungsmodellierung (SmartPLS 4) empirisch getestet.

Die Ergebnisse zeigen einen klaren Zielkonflikt zwischen Bequemlichkeit und Datenschutzbedenken. Mit zunehmendem wahrgenommenem Nutzungskomfort steigt die Bereitschaft der Teilnehmenden, persönliche Daten preiszugeben. Die experimentelle Warnung vor möglichen Datenschutzrisiken führte hingegen nicht zur erwarteten Sensibilisierung: Sowohl die Experimentalgruppe (mit Warnhinweis) als auch die Kontrollgruppe (ohne Warnhinweis) zeigten eine vergleichbare Bereitschaft zur Datenweitergabe. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sollen in 2025 als Artikel in einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift veröffentlicht werden.



Konzeptionelles Modell

PUBLIKATIONEN

Monographien/Sammelbände

Dechêne, C. (2024). *Marketing: Konzepte - Strategien - Maßnahmen*. Kohlhammer.

Schmidt, W.-P. (2024). *Solutions for sustainability challenges: Technical Sustainability Management and Life Cycle Thinking*. Springer Nature.

Buchartikel

Breitbarth, T., & Martens, H. (2024). *Climate action*. In P. M. Pedersen (Ed.), *Encyclopedia of sport management (2nd ed.)*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035317189.ch86>

Rojon, C. (2024). *On the path to enlightenment? Reviewing the literature systematically – or not*. In K. Townsend & M. N. K. Saunders (Hrsg.), *How to keep your research project on track: Insights from when things go wrong* (S. 20–27). Edward Elgar Publishing.

Schwertel, M. (2024). *Zukunftsmindset*. In A. Bergk (Hrsg.), *Zukunftsführung: Navigieren durch die Trends und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt* (S. 425–434). Springer Gabler.

Zeitschriftenartikel

Armbrust, L., Wagner, T., & Suntrop, C. (2024). Defossilisierte Chemie – eine Marktstudie. *CHEManager*, 9, S. 23.

Broßmann, F., & Wallraff, B. (2024). Skalierung von KI. *AI.MAG*, 2(7), S. 24-25.

Dechêne, C. (2024). Internationales Marketing. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 53(5), S. 488-494.

Ervits, I. (2024). Developing indicators for the social benefits of university-industry collaborations. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 8 (2024). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00097-9>

Festing, M., Ballnat, A., Aluchna, M., Bohdanowicz, L., Jastrzębska, E., Roszkowska-Menkes, M., Sahakiants, I., & Steger, T. (2024). Organizational responses to non-financial reporting legislation in Germany and Poland - Qualitative study and explanatory framework. *European Management Journal*, 43(3), S. 351-365. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.12.006>

Grandpierre, A., & Huth, J. (2024). Commitment: Baustoff zur Bindung von Mitarbeitenden in KMU. *OrganisationsEntwicklung*, 1/2024, S. 118-119.

Kämmler-Burrak, A., Schulze, M., & Sommer, K.-S. (2024). CSRD – Eine neue Ära der Nachhaltigkeitsberichterstattung. *Controller Magazin*, 49(1), S. 10-15.

Karlshaus, A., & Mayer, Y. (2024). Vollzeitnahe Teilzeit als Wegweiser für eine neue Arbeitskultur. *Changement*, 03/2024, S. 64-68.

Karlshaus, A., & Oßendorf-Will, B. (2024). Diversitätsförderung in Organisationen: Wie Initiativen die Sichtbarkeit erhöhen und Denkweisen ändern. *HR-Round Table News*. 1/2024, S. 26-27.

- Kaschmeik, J., & Wallraff, B. (2024). Wie Mitarbeitende mit ausgeprägtem Neurotizismus resilienter werden. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1/2024, S. 38-43.
- Kirch, L., & Wallraff, B. (2024). Effektive Krisenführung: Geschlechterspezifische Unterschiede im Führungsverhalten und Handlungsempfehlungen für erfolgreiches Krisenmanagement. *GiP - Gleichstellung in der Praxis*, 4/2024, S. 14-18.
- Krippes, M., Najmaei, M., & Wach, K. (2024). The impact of sustainable product attributes on the consumer behaviour of Generation Z in Germany. *Polish Journal of Management Studies*, 29(2), S. 346-364.
- López, I. (2024). Quiet Quitting: was sagt die Forschung. *HR-RoundTable News*, 1/2024, S. 32-33.
- López, I. (2024). Optimierung der Personalauswahl: Vorhersagegenauigkeit und Qualifikationsfaktoren von Personalauswahlverfahren. *HR-RoundTable News*, 2/2024, S. 8-9.
- Sahakiant, I., Aluchna, M., & Kaminski, B. (2024). Reputation Façade-Building through Non-Financial Disclosure: An Empirical Analysis of Gender Pay Equality Reporting. *Journal of East European Management Studies*, 29(3), 489-515. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-489>.
- Schulze, M. (2024). Talent Retention in the Accounting and Finance Profession – Best Practices for Keeping Top Talent Engaged. *Controller Magazin Special*, 21, S. 10-11.
- Schulze, M., & Gröhl, N. (2024). Geschäftsmodelle stärker an Nachhaltigkeit orientieren. *Bankmagazin*, 73(2-3), S. 28-29.
- Schulze, M. (2024). Intervju: ESG – Ključna paradigma poslovnih modela budućnosti. *Kontroling Financije Menadžment*, 30 (Juni 2024), S. 8-12.
- Schulze, M., Weber, T., & Oerder, L. (2024). Freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMU: Ein neuer Standard als Chance zur Komplexitätsreduktion. *Ökologisches Wirtschaften*, 39(4), S. 8. <https://doi.org/10.14512/OEW39048>
- Thienen, L. & Schwarz, S. (2024). Professionelles Trennungsmanagement in Insolvenzverfahren. *Zeitschrift für Restrukturierung und Insolvenz*, 5(16), S. 689-693.
- van Baal, S., & Strang, J. M. (2024). Does Higher Price Transparency Imply Lower Prices and Less Price Dispersion in Healthcare Markets? An Empirical Analysis of the Effects of Compliance with the Hospital Price Transparency Final Rule in the Greater Los Angeles Area. *Journal of Information Economics*, 2(1), S. 61-79. <https://doi.org/10.58567/jie02010003>
- Waldhans, C., Albrecht, A., Ibal, R., Wollenweber, D., Sy, S.-J., & Kreyenschmidt, J. (2024). Temperature Control and Data Exchange in Food Supply Chains: Current Situation and the Applicability of a Digitalized System of Time–Temperature Indicators to Optimize Temperature Monitoring in Different Cold Chains. *Journal of Packaging Technology and Research*, 8, S. 79-93. <https://doi.org/10.1007/s41783-024-00165-2>
- Waldhans, C., Albrecht, A., Ibal, R., Wollenweber, D., & Kreyenschmidt, J. (2024). Implementation of a time-temperature-indicator as a shelf life predictive tool for a ready-to-eat salad. *Applied Food Research*, 5(1), <https://doi.org/10.1016/j.afres.2024.100640>
- Waldhans, C., Albrecht, A., Ibal, R., Wollenweber, D., & Kreyenschmidt, J. (2024). Implementation of an app-based time-temperature-indicator system for the real-time shelf life prediction in a pork sausage supply chain. *Food Control*, 168, <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2024.110935>
- Wallraff, B., & Schulze, M. (2024). Die Rolle des Chief Financial Officers in der Skalierung von Künstlicher Intelligenz im Unternehmenskontext. *CFO aktuell*, 18(1), S. 28-30.
- Wallraff, B., Broßmann, F. (2024). KI größer denken - Die Rolle der Personalverantwortlichen. *personalmagazin*, 7/2024, 32-36.

Bähr, C., Hönig, T., & van Baal, S. (2024). *Über in Deutschland – Ein profitables Geschäftsmodell für app-vermittelte Fahrdienste*, IW Consult GmbH (Hrsg.), Köln.

Ewald, J., Goecke, H., Kempermann, H., Kestermann, C., & van Baal, S. (2024). *Spillover-Effekte von Rechenzentren: Rückgrat der KI-Revolution in Deutschland*, IW Consult GmbH (Hrsg.), Köln.

Felber, C., Herrmann, B., & Knirsch, J. (2024). *A New Paradigm for the EU's Global Trade Strategy: Ethical World Trade and Economy for the Common Good*. CBS International Business School (Hrsg.), CBS Working Paper.

Felber, C., Herrmann, B., & Knirsch, J. (2024). *A New Vision for the EU's Global Trade Strategy: Ethical World Trade and Economy for the Common Good*. EEB Policy Brief, <https://eeb.org/wp-content/uploads/2024/11/Trade-brief-201124-FIN-1.pdf>

Goecke, H., Hönig, T., Kempermann, H., Kestermann, C., & van Baal, S. (2024). *What If? Eine Betrachtung von Wachstumspotenzialen für Deutschland*, IW Consult GmbH (Hrsg.), Köln.

Kämmler-Burak, A., Möhrer, M., Rötzel, P., Schulze, M., & Gimpl, N. (2023). *Green Controlling Study 2022: Status and challenges of integrating ecological and social aspects into controlling from a practical controlling perspective*. Study Report, Internationaler Controller Verein (Hrsg.), Wörthsee.

Morschheuser, P., Schulze, M., Steinke, K.-H., & Gimpl, N. (2024). *Operative Planung im Kontext der Nachhaltigkeit: Kurz- und mittelfristige Operationalisierung von Nachhaltigkeitsstrategien*. Internationaler Controller Verein (Hrsg.), Whitepaper des Fachkreises Green Controlling for Responsible Business, Wörthsee.

Schulze, M., Wiesmann, W., & Remer, L. (2024). *Corporate sustainability performance management in the context of the United Nations' Sustainable Development Goals and the role of management accounting*. Association of International Certified Professional Accountants (Hrsg.), CIMA Research Executive Summary, 20(1).

Wallraff, B., Broßmann, F., Hasselbach, A., Kautz, D., Klapdar, H., Schlieker, N., Lombardo, S., & Kautz, D. (2024). *Skalierung von Künstlicher Intelligenz – Ein empirisches Reifegradmodell und Handlungsempfehlungen für Unternehmen*, CBS International Business School (Hrsg.), CBS Working Paper.

Wallraff, B., Broßmann, F., Hasselbach, A., Kautz, D., Klapdar, H., Schlieker, N., Lombardo, S., & Kautz, D. (2024). *Scaling AI – An Empirical Maturity Model and Practical Guidance for Companies*. CBS International Business School (Hrsg.), CBS Working Paper.

Praxis-/Blogbeiträge

Finger, N. (2024). Logistics in Academia, DHL Logistics Talks, online abrufbar unter <https://www.dhl.com/global-en/campaign/logistics-talks/logistics-talks-episode-9.html#>

Finger, N. (2024). Gen Z: The Next Generation of Supply Chain Managers, DHL Logistics Talks, online abrufbar unter <https://www.dhl.com/global-en/campaign/logistics-talks/logistics-talks-episode-10.html#>

Finger, N. (2024). Fachkräftemangel in der Logistik hält an, Personalstrategien zeigen Wirkung, online abrufbar unter <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/transport-logistik/fachkraeftemangel-in-der-logistik-haelt-an-personalstrategien-zeigen-wirkung-3569223>

Finger, N. (2024). Logistik im digitalen Zeitalter: Erfolgsstrategien für den Mittelstand im Stückgutbereich, Stückgutreport 2024, NG.Network, online abrufbar unter <https://ng.network/2024/10/29/stueckgutreport-2024/>

Finger, N. (2024). Nachhaltige Logistik: Treiber und Hebel zur Erfüllung von ESG-Anforderungen. LOXXESS Magazin, November 2024, Ausgabe 19, S. 18-19, online abrufbar unter https://issuu.com/loxxessag/docs/1m_november_2024_n19_web

Finger, N. (2024). Was bedeutet New Normal in der Logistikbranche?, Aimtec Insights, online abrufbar unter <https://insights.aimtecglobal.com/de/tal2024-das-interview-mit-prof-dr-nils-finger-was-bedeutet-new-normal-in-der-logistikbranche/>

Schulze, M., Köhler, H., & Stückradt, N. (2024). Neuer Tax-Tech-Studiengang: „Wir mussten Kompromisse schließen“, Juve Steuermarkt, online abrufbar unter <https://www.juve-steuermarkt.de/branche/neuer-tax-tech-studiengang-wir-mussten-kompromisse-schliessen/>

Wallraff, B. (2024). Künstliche Intelligenz und Führung: Wie systemisches Coaching Führungskräfte im Zeitalter von KI unterstützen kann. Blog ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung, online abrufbar unter <https://ico-online.de/2024/kuenstliche-intelligenz-und-fuehrung-wie-systemisches-coaching-fuehrungskraefte-im-zeitalter-von-ki-unterstuetzen-kann-ein-beitrag-von-prof-dr-bernd-wallraff/>

Wallraff, B. (2024). Skalierung von KI im Finanzbereich – Ein Leitfaden für Führungskräfte. Blog Frankfurt School of Finance & Management, online abrufbar unter <https://blog.frankfurt-school.de/de/skalierung-von-kunstlicher-intelligenz-im-finanzbereich-ein-leitfaden/>

Wallraff, B., & Broßmann, F. (2024). Erfolgreiche Skalierung von KI in Controlling und Finance: Managementempfehlungen für fünf Handlungsfelder. Haufe Controlling Portal, online abrufbar unter https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/handlungsempfehlungen-fuer-ki-implementierung-im-controlling_112_634650.html

Konferenzbeiträge/Conference Proceedings

Aluchna, M., Kaminski, B., Muster, M., Roszkowska-Menkes, M., Sahakiants, I., Steger, T., & Wrzosek, M. (2024). Legislative Action and a Propensity to Report: HRM and Corporate Governance Disclosure in Germany and Poland. 24th EURAM Annual Conference, Bath, Großbritannien, 25.-28. Juni 2024.

Dachs, I. (2024). Kreislaufwirtschaft in globalen Produktionsnetzwerken. Jahrestagung der Arbeitskreise Agri-Food Geographies und Geographische Handelsforschung, Würzburg, 25. - 27. April 2024.

Ervits, I. (2024). Indicators of Social Benefits of University-Industry Collaborations. 9th Reading International Business Conference, Henley Business School, University of Reading, Reading, Großbritannien, 12.-13. April 2024.

Ervits, I. (2024). Social Benefit Indicators of University-Industry Collaborations. Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) Annual Meeting, Limerick, Irland, 27.-29. Juni 2024.

Martens, H. (2024). Explaining the Intercultural Tourist Experiences of Germans in Oman through Cultural Relativism, 10th International Conference of the Euro-Asia Tourism Studies Association (EATSA), Karlsruhe, 09.-12. Juli 2024.

Rachmann, A. (2024). Virtues and Values in Conceptual Modeling and Requirements Engineering. Workshop im Rahmen der Tagung Modellierung 2024, Universität Potsdam, Potsdam, 12.-15. März 2024.

Rachmann, A. (2024). Virtues and Values in Requirements Engineering 2024 (ViVa RE'24). Workshop im Rahmen der 30th International Working Conference on Requirements Engineering: Foundation for Software Quality (REFSQ), Winterthur, Schweiz, 07.-11. April 2024.

Rundshagen, V., Albers, S., Gibb, J., Raueiser, M., & Weil, S. (2024). Professional doctorates: Addressing challenges in program design, management and student supervision. Professional Development Workshop, Academy of Management (AOM) Conference 2024, Chicago, USA, 9.-13. August 2024.

Rundshagen, V., & Raueiser, M. (2024). New narratives for management and the business world inspired by arts movements. 11. Responsible Management Education Research (RMER) Conference, Berlin, 24.-26. September 2024.

Schwertel, M. (2024). Artificial Intelligence and Culture Production, 1st International, Communication, Technology, Art and Design Congress (ICTADC), İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkei, 30. Mai 2024.

Schulze, M. (2024). Corporate sustainability performance management in the context of the United Nations' Sustainable Development Goals and the role of management accounting. Academy of Sustainable Finance, Accounting, Accountability & Governance (ASFAAG) American Chapter Conference 2024, Miami, USA, 29. Februar - 2. März 2024.

Schulze, M. (2024). The Digital Future for Accounting Graduates. Symposium, 46th European Accounting Association Annual Congress, Bukarest, Rumänien, 15.-17. Mai 2024.

Schulze, M. (2024). Willingness of Managers to use Self-service Business Intelligence Tools in Small and Medium-sized Enterprises – an Experimental Investigation. 46th European Accounting Association Annual Congress, Bukarest, Rumänien, 15.-17. Mai 2024.

Keynotes/Vorträge/Podiumsdiskussionen

Bermes, Burkhard (2024). Der Schutz geistigen Eigentums und seine strategische Bedeutung, Gateway Gründungsnetzwerk e. V., Köln, 14. Mai 2024 und 11. September 2024.

Dechêne, C. (2024). Innovationen, die die Welt (nicht) braucht, Kölner Wissenschaftsrunde, Köln, 01. Oktober 2024.

Dederichs, J. (2024). Impulse für (mehr) Innovation. Kultur- und Stadthistorisches Museum Duisburg, Treffen des Kommunen-Netzwerks: engagiert in NRW, Duisburg, 06. November 2024.

Dederichs, J. (2024). Impulse für mehr Unternehmenswert. XII. Turnaround Kongress 2024, Rheinhof Dreesen, Bonn, 07. Juni 2024.

Finger, N. (2024). Supply Chain New Normal, Resilience & Strategic Procurement, Hennecke Leadership Conference, Sankt Augustin, Februar 2024.

Finger, N. (2024). Partnerschaft zwischen Chemieindustrie und Logistik in schrumpfenden Märkten, Netzwerkforum Chemielogistik NRW, Hürth, 12. März 2024.

Finger, N. (2024). How to succeed with your digital supply chain transformation in the new normal, Trends in Automotive Logistics Conference, Pilsen/Tschechien, 18. Juni 2024.

Finger, N. (2024). Wie die digitale Supply Chain Transformation im New Normal mit einem People- und Partnerschaftsfokus gelingt, Regionalkreistreffen Die Familienunternehmer, Keynote, Köln, Juni 2024.

Finger, N. (2024). Ohne Logistik steht das Leben und die Wirtschaft still - auch die Rettung des Klimas. Kölner Kinderuni, Köln, 26. August 2024.

Finger, N. (2024). Digitale Supply Chain Transformation im New Normal: Anforderungen an Workforce und Ecosystem, 1. Supply Chain Rooftop Summit, Tutzing, 26. September 2024.

Finger, N. (2024). The Future of Supply Chain Leadership – A Roadmap to Success, BVL Supply Chain CX Congress & Expo (ehemals Deutscher Logistikkongress), Berlin, Oktober 2024.

Finger, N. (2024). Alter verstaubter Mittelstand? Von profitabel zu problematisch? BVL Supply Chain CX Congress & Expo (ehemals Deutscher Logistikkongress), Berlin, Oktober 2024.

Finger, N. (2024). Digitale Supply Chain Transformation im New Normal: Anforderungen an Workforce und Ecosystem, Juniorenkreistreffen Bundesverband Deutscher Wurst- und Schinkenproduzenten, Köln, Oktober 2024.

Herrmann, B. & Felber, C. (2024). Ethischer Welthandel, CBS Köln, 20. November 2024.

Herrmann, B., & Felber, C. (2024). Ethical World Trade, EEB Brüssel/Belgien, 21. November 2024.

Herrmann, B. (2024). A New Paradigm for the EU's Global Trade Strategy – Ethical World Trade and Economy for the Common Good. Green Trade Lab, Onlinepräsentation, 19. Dezember 2024.

Ibald, R., Söndgerath, M., & Struth, K. (2024). Nachhaltigkeitsbewertung in der Supply Chain. 16. Wissenschaftsforum Mobilität der Universität Duisburg-Essen, 13. Juni 2024.

Karlshaus, A. (2024). UPS Germany WLD (Women Leadership Development) Event "Dream Big", UPS, Düsseldorf, 12. April 2024.

Karlshaus, A. (2024). Die Zukunft von Führung?! Erfolgreich in Teilzeit. Graduiertenakademie Technische Universität Hamburg (TUHH), Hamburg, 25. April 2024.

Karlshaus, A. (2024). Fachveranstaltung und Vortrag zum Thema „Zukunft der Arbeit – Innovative Maßnahmen zukunftsfähiger Personalpolitik im Land Bremen“, RKW Servicestelle Beruf und Familie, Bremen, 12. Juni 2024.

Karlshaus, A. (2024). Frauen erfolgreich im Einkauf. BME Masterclass, Königswinter, 27. Juni 2024.

Karlshaus, A. (2024). Top-Sharing. Chancen nutzen. Herausforderungen meistern. Vernetzungskonferenz Conmadres, SAP, Hamburg, 16. September 2024.

Karlshaus, A. (2024). Part-Time Leadership & Parental Skills. My Collective IMPULSE, 13. November 2024.

Karlshaus, A. (2024). Teilzeitführung. Lesung & anschließende Paneldiskussion im Rahmen der Buchvorstellung Johanna Fink, Book Corner Series CBS, Köln, 13. November 2024.

Karlshaus, A. (2024). Verantwortung. Common Purpose – Your Turn Programm, Köln, 19. November 2024.

Karlshaus, A. (2024). Diversität macht den Unterschied – Best Practice aus der Ströer-Initiative. HR-Round Table, Köln, 02. Dezember 2024.

López, I. (2024). Die Macht des Körpers. Kölner Kinder Uni, Köln, 28. August 2024.

López, I. (2024). KI im Recruiting. Zukunft Personal, Köln, 12. September 2024.

Rojon, C. (2024). Systematic review methodology, Invited workshop as part of the 9th summer school of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Edinburgh, Großbritannien, September 2024.

Schmidt, W.-P. (2024). Why Manufacturers embrace sustainability, ESG Europe Summit: Navigating the ESG Landscape, Innovatrix, Amsterdam/Niederlande, 8. Mai 2024.

Schmidt, W.-P. (2024). Is ESG a source of risk or an opportunity? ESG Europe Summit: Navigating the ESG Landscape, Innovatrix, Amsterdam/Niederlande, 8. Mai 2024.

Schmidt, W.-P. (2024). Decarbonisation in the Automotive Sector: Driving Towards a Sustainable Future, Coil Winding, Insulation, & Electrical Manufacturing Exhibition (CWIEME), Berlin, 14. Mai 2024.

Schmidt, W.-P. (2024). Panel Leverage technology to produce next generation batteries, Automotive Europe 2024, Reuters Event, München, 22. Mai 2024.

Schmidt, W.-P. (2024). Panel Deliver a Net-Zero Emissions Life Cycle, Automotive Europe 2024, Reuters Event, München, 23. Mai 2024.

Schmidt, W.-P. (2024). Embracing Sustainability and Transformation Needs, Green Copper Summit 2024, LCV Event, Hamburg, 13. Juni 2024.

Schnetzer, U. (2024). Let's be honest - How do you use AI tools specifically? Cimicon Evolution Europe, Berlin, 06.-08. Oktober 2024.

Schulze, M. (2024). Der Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf den Finanz- und Controllingbereich. Round Table Session. 4. Jahreskonferenz Performance Management und Controlling, Frankfurt/Main, 20. Februar 2024.

Schulze, M. (2024). CSRD – A New Era of Sustainability Reporting: Overview and Implications for Practice. Institute of Management Accountants (IMA) Europe Accounting & Finance Conference, Amsterdam/Niederlande, 18. April 2024.

Schulze, M. (2024). Corporate sustainability performance management and the role of Controlling. 18th Controlling Intelligence Adventure (ICV Poland Congress), Poznań/Polen, 22. April 2024.

Schulze, M. (2024). Sustainability as a success factor: Integrating ESG into your corporate strategy. Controlling Days 2024, Rovinj/Kroatien, 23. Mai 2024.

Schulze, M. (2024). ESG integration – Moving beyond a checkmark to a core element of corporate strategy. 15th Controlling Conference, Strategy and Transformation, Rovinj/Kroatien, 24. Mai 2024.

Schulze, M. (2024). Corporate sustainability performance management in the context of the United Nations' Sustainability Goals (SDGs) and the role of Controlling. Arbeitskreis der Controlling-Professuren in Deutschland (AKC), Tagung 2024, Berlin, 06. Juni 2024.

Schulze, M. (2024). Institute of Management Accountants (IMA) – Partnering to Support the Development of Business Professionals. Arbeitskreis der Controlling-Professuren in Deutschland (AKC), Tagung 2024, Berlin, 07. Juni 2024.

Schulze, M. (2024). Sustainability as a success factor: Integrating ESG into your corporate strategy. Workshop, Rovinj/Kroatien, 26.-27. September 2024.

Schulze, M. (2024). Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Deutsches Aktieninstitut, Fachgruppe Security & Sustainability, Frankfurt/Main, 02. Dezember 2024.

Schwarz, S. (2024). Was macht Menschen glücklich? Kölner Kinderuni, Köln, 27. August 2024.

Schwarz, S. (2024). Positive Leadership - How Positive Psychology can help to make employees happy, Artevelde University of Applied Sciences International Days, Gent/Belgien, 25. April 2024.

Schwarz, S. (2024). Psychology of Happiness, CBS International Days, Köln, 09. Oktober 2024.

Schwertel, M. (2024). Zukunft der Architektur - KI trifft Kreativität. Vortrag beim Rotonda Business Club, Köln, 16. Januar 2024.

Schwertel, M. (2024). KI: Zukunft in der Schule. Vortrag am Dietrich-Bonhoeffer-Gymnasium Wiehl, Wiehl, 29. Januar 2024.

Schwertel, M. (2024). Wie KI von der Preproduktion bis zur Postproduktion den Filmprozess transformiert. Vortrag Kulturrat NRW, Köln, 28. Februar 2024.

Schwertel, M. (2024). KI-Tagung 2024. Tagungsleitung und Vortrag für die Theodor-Heuss- Akademie, Gummersbach, 1.-3. März 2024.

Schwertel, M. (2024). Wie wird Künstliche Intelligenz Film und Fernsehen verändern? Bundesverband der Fernsehkameralleute (BFVK), Podiumsdiskussion, 19. März 2024.

Schwertel, M. (2024). Artificial Intelligence: The Future of Virtual Reality, Vortrag Metaverse Monday, Köln, 13. Mai 2024.

Schwertel, M. (2024). Die Zukunft ist jetzt, Vortrag Business Club Südwestfalen, Siegen, 14. Mai 2024.

Schwertel, M. (2024). Urheberrecht und Künstliche Intelligenz, Kölner Forum Medienrecht/ Grimme-Forschungskolleg, Köln, 28. Mai 2024.

Schwertel, M. (2024). Quality Assessment and Control of AI in Journalism, Global Media Forum, Bonn, 17. Juni 2024.

Schwertel, M. (2024). Künstliche Intelligenz: Die Zukunft ist jetzt. Vortrag im Rahmen der 8. DigitalXChange, TH Köln, Gummersbach, 22. Juni 2024.

Schwertel, M. (2024). Künstliche Intelligenz: Die Zukunft ist jetzt, Deutscher Drehbuchverband, GenKI-Panel, München, 29. Juni 2024.

Schwertel, M. (2024). Künstliche Intelligenz: Die Zukunft ist jetzt, IHK zu Essen, Essen, 23. September 2024.

Schwertel, M. (2024). Künstliche Intelligenz trifft Kunst, Vortrag Kulturforum Gladbeck, Gladbeck, 29. September 2024.

Schwertel, M. (2024). Eyes and Ears Conference: Unleash your creAltivity, Eyes and Ears of Europe, München, 21. Oktober 2024.

Schwertel, M. (2024). Künstliche Intelligenz: Die Zukunft ist jetzt, Vortrag Digital Innovation Day Kölner Journalisten Schule, Köln, 25. Oktober 2024.

Struth, K. (2024). Herausforderungen in der Verbreitung von Mehrwegsystemen, Workshop des Clusters „Mehrweg & Unverpackt“ des RePack-Netzwerks im Rahmen des PackAn-Projekts, Fulda, 10. September 2024.

Suntrop, C. (2024) Zukunftsfähiges Site Service Modell, Handelsblatt Chemie 2024, Neustart – wie aus Polykrisen Chancen werden, Frankfurt, 18./19. April 2024.

Suntrop, C. (2024) Digitale Transformation der Chemie, 5-HT Innovators Club, Heidelberg, 11./12. September 2024.

Wallraff, B. 2024: Künstliche Intelligenz: Welche Skills es in Zukunft braucht, CBS Career Day, Euronova CAMPUS, Hürth, 05. März 2024.

SERVICE TO THE ACADEMIC COMMUNITY

Reviewertätigkeiten für akademische Journals

Im vergangenen Jahr haben Mitglieder unserer Fakultät für die nachfolgend aufgeführten wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Konferenzen ehrenamtlich Gutachtertätigkeiten übernommen und eingereichte Beitragsmanuskripte im Rahmen des Peer-Review-Prozesses begutachtet:

- Academy of Management (AOM) Annual Meeting 2024
- Atmosphere
- Atmospheric Pollution Research
- BMC Psychology
- British Journal of Management
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management
- Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice
- European Accounting Association (EAA) Annual Congress 2024
- Electronic Commerce Research
- Energy Efficiency
- European Academy of Management (EURAM) Annual Conference 2024
- German Journal of Human Resource Management
- Human Resource Management Journal
- Information Technology & People
- International Entrepreneurship Review
- International Journal of Corporate Social Responsibility
- International Journal of Emerging Markets
- International Journal of Energy Research
- International Journal of Environmental Research and Public Health
- International Journal of Life Cycle Assessment
- International Journal of Management Reviews
- Journal of Accounting & Organizational Change
- Journal of Asian Business and Management
- Journal of Cleaner Production
- Journal of East European Management Studies
- Journal of Industrial Ecology
- Journal of Management Control
- Journal of Personnel Psychology
- Marketing Review St. Gallen
- Multinational Business Review
- Oxford Economic Papers
- R&D Management
- Scientometrics
- Sustainability
- Technological Sustainability Journal
- Tourism and Hospitality Research
- Thunderbird International Business Review

MITGLIEDSCHAFTEN IN AKADEMISCHEN VERBÄNDEN/ORGANISATIONEN UND EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT



The CBS logo is rendered in a bold, black, sans-serif typeface. The letters 'C' and 'S' are large and solid, while the 'B' is composed of two thick, horizontal bars stacked vertically, creating a distinctive, stylized appearance.

CBS

**UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES**