

## Haftung von Managern



# Inhalt



## Kontakt zur Redaktion:

Dr. Markus Schwarzer, LL.M.  
Leiter Public Relations

German Graduate School  
of Management and Law  
Bahnhofstr. 1 · D-74072 Heilbronn

Phone: +49 (0) 7131 - 64 56 36 - 45

Mobil: +49 (0) 176 - 16456315

Fax: +49 (0) 7131 - 64 56 36 - 27

E-Mail: markus.schwarzer@ggs.de

[www.ggs.de](http://www.ggs.de)

Editorial S. 3

## Aktuell

Kooperation zwischen GGS und Viadrina S. 4

Erfolgreicher Start der Webserie »30-9« S. 5

## Schwerpunktthema: Managerhaftung

Managerhaftung – und wie man sie vermeiden kann S. 6

## Aus der Praxis

Talent Management: Chance für Unternehmen S. 11

Nachhaltige Exportstrategie S. 12

## Students

LL.M. Business Law gestartet S. 14

MBA gestartet S. 14

Besuch aus China S. 15

## Faculty

KAM-Buch von Prof. Zupancic erschienen S. 16

Prof. Brück zur Griechenlandhilfe S. 16

Netzwerk für Unternehmensjuristen S. 17

Seminarreihe mit Anwaltverein Stuttgart S. 17

Projekt zur Entwicklung der Region Donau-Iller S. 17

General Counsel Benchmark Studie S. 17

## Veranstaltungen

Uli Hoeneß bei der GGS S. 18

Key Account Management S. 20

artcontact mit neuen Künstlern S. 21

Impressum S. 22

## Editorial

---

### Prof. Dr. Dirk Zupancic

Chief Executive Officer, Managing Dean,  
Geschäftsführer



Sie erreichen mich unter:

**Telefon: 07131-645636-74**

**E-Mail: [dirk.zupancic@ggs.de](mailto:dirk.zupancic@ggs.de)**

## Liebe Leserin, lieber Leser,

Manager stehen immer häufiger im Blickpunkt der medialen Berichterstattung – gleichgültig, ob sie für einen großen DAX-Konzern oder für kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten. Vor allem ihre Entscheidungen werden zunehmend Teil der öffentlichen Diskussion. Neben der strafrechtlichen Verantwortlichkeit spielt dabei auch die Frage nach der zivilrechtlichen Haftung von Managern eine immer wichtigere Rolle.

Ein Grund für den GGS Quarterly, sich mit dieser Problematik in einem Schwerpunktthema zu beschäftigen. Im Interview ab Seite 6 steht unser Kollege Professor Martin Schulz Rede und Antwort zur Haftung von Managern. Er ist Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht an der GGS und als Rechtsanwalt einer internationalen Großkanzlei auch in der Praxis mit den entsprechenden Fragen vertraut.

Ein Thema, das uns ebenfalls am Herzen liegt, ist das Talent Management. Der derzeitige wirtschaftliche Aufschwung zeigt uns, wo für Unternehmen die Probleme liegen. Zweifellos ist der Fachkräftemangel in Zukunft eine der größten Herausforderungen für unsere Unternehmen. Mittels eines professionellen Talent Managements lässt sich der drohende Engpass an qualifizierten Mitarbeitern vermeiden. Was wir unter Talent Management verstehen und wie es sich für die Herausforderungen der Zukunft einsetzen lässt, lesen Sie auf Seite 11.

Abschließend möchte ich es auch nicht versäumen, Sie auf unsere Veranstaltung mit Uli Hoeneß hinzuweisen. Ende Oktober war er Gast bei unseren Heilbronner Management Dialogen. Was der Präsident des FC Bayern München zu sagen hatte, können Sie ab S. 18 lesen oder sich im Internet unter [www.ggs.de](http://www.ggs.de) ansehen.

Ich wünsche Ihnen frohe und geruhsame Feiertage, alles Gute und vor allem Gesundheit für das kommende Jahr.

Ihr

## AKTUELL

---

### Kooperation zwischen GGS und Viadrina

#### Dieter Schwarz Stiftung fördert Doktoranden-Ausbildung

Ab April 2011 fördert die Dieter Schwarz Stiftung ein Doktorandenkolleg der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn. Das Ziel: Die Ausbildung exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchses. In dem Kolleg sollen bis zu zwölf Promotionen gleichzeitig unterstützt werden. „Die Doktoranden werden gemeinsam von Professoren der Viadrina und der GGS in Heilbronn betreut und an beiden Standorten unterrichtet“, erläutern Prof. Dr. Tomás Bayón, Academic Dean der GGS, und Dr. Gunter Pleuger, Präsident der Viadrina, das Konzept des Kollegs.

#### Forschung zu Geschäftsbeziehungen

Der entsprechende Vertrag ist Mitte November von Dr. Erhard Klotz, Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung, und Viadrina-Präsident Pleuger in Heilbronn unterzeichnet worden. Gefördert werden die Doktoranden durch Stipendien und Sachmittel. Sie werden zum Thema „Dynamische Kompetenzen und Geschäftsbeziehungen“ forschen.

Das Kolleg soll ein anspruchsvolles und von Zusammenarbeit geprägtes Forschungsumfeld bieten, in dem besonders qualifizierte Dissertationen entstehen können. Die Einbindung der Dissertationen in ein Forschungsprogramm und das für alle Teilnehmer verbindliche Studienprogramm des Kollegs machen es wahrscheinlich, dass Dissertationen auf hervorragendem wissenschaftlichen Niveau hervorgebracht werden und zugleich der Diskurs in der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft angeregt wird.

#### Externe Evaluation

Das Doktorandenkolleg richtet sich an den Prinzipien der wissenschaftlichen Exzellenz, der empirischen Forschung, der Interdisziplinarität und der Internationalität aus. Die Kollegsprache ist Englisch. Damit wird es auch für Doktoranden aus dem Ausland interessant. Im dritten Jahr wird das Kolleg durch ein externes Gutachtergremium evaluiert. Davon abhängig ist die weitere Förderung durch die Dieter Schwarz Stiftung.

#### Förderung von Wissenschaft und Forschung

Die Dieter Schwarz Stiftung wurde im November 1999 gegründet. Sie fördert vorrangig Projekte im Bereich Bildung und Erziehung sowie Wissenschaft und Forschung. Sie will dort



Dr. Erhard Klotz, Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung (r.), und Dr. Gunter Pleuger, Präsident der Viadrina, unterzeichnen den Kooperationsvertrag.

tätig werden, wo Gesellschaft und Wirtschaft Anforderungen stellen, die staatliche Organe oder Anbieter nicht oder nicht ausreichend erfüllen können. Derzeit errichtet die Stiftung in der Heilbronner Innenstadt den Bildungscampus Heilbronn, auf dem ab Herbst 2011 die GGS, die Akademie für Innovative Bildung und Management (AIM) und eine Außenstelle der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Mosbach untergebracht werden.



#### Erfolgreicher Start der Webserie »30-9«

Mit rund 20.000 Aufrufen ist die erste Staffel der neuen Webserie »30-9« erfolgreich gestartet. Die Serie um die Schülerin Lilian begleitet den Bau des neuen Bildungscampus Heilbronn. Das Besondere an der Serie »30-9«: Sie verbindet reale Informationen mit einer schauspielerischen Rahmenhandlung.

„Unsere neue Webserie ist ein spannender und in Deutschland bislang einzigartiger Versuch, Begeisterung für das Thema „Bildung“ zu wecken“, erläutern Klaus Czernuska und Dr. Erhard Klotz, die beiden Geschäftsführer der Dieter Schwarz Stiftung, die Motivation für das Filmprojekt. Man hoffe, dass mit dieser neuen Art der Informationsaufbereitung auch bislang noch nicht bildungsaffine Bevölkerungsschichten auf die Bedeutung der Bildung aufmerksam werden, so Klotz und Czernuska weiter.

Die zweite Staffel startet am Donnerstag, 20. Januar 2011.



## Schwerpunktthema: Haftung von Managern

### Managerhaftung - und wie man sie vermeiden kann

Im Interview: Professor Martin Schulz

Manager von großen DAX-Konzernen, aber auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen stehen immer häufiger im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Vor allem ihre Entscheidungen werden zunehmend Teil einer öffentlichen Diskussion. Dabei spielt auch die Frage der Haftung von Managern eine wichtige Rolle. Der GGS Quarterly unterhielt sich deshalb mit Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale). Er ist Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht an der German Graduate School of Management and Law (GGG).

*Herr Professor Schulz, die Haftung von Managern ist immer wieder Thema der medialen Berichterstattung. Auch der Bundesgerichtshof (BGH) sorgt mit seinen Entscheidungen gelegentlich für einiges Aufsehen. Wie sind hier die neuesten Entwicklungen?*

Prof. Dr. Martin Schulz: Mit ihren aktuellen Entscheidungen haben die Karlsruher Richter erneut klar gestellt: Für die Mitglieder der Geschäftsleitung besteht in vielen Fällen ein persönliches Haftungsrisiko. Zwar haftet bei Pflichtverletzungen des Managements in der Regel das Unternehmen. Allerdings bürden die Gerichte Vorständen und Geschäftsführern in bestimmten Fällen Pflichten auf, deren Verletzung nicht nur im Verhältnis zum Unternehmen, sondern auch gegenüber Außenstehenden eine eigene Haftung begründen kann. Besonders weitreichend können die Haftungsfolgen bei unzureichender Compliance sein: So muss die Geschäftsleitung insbesondere Straftaten verhindern, die im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Unternehmens stehen. Aber auch bei sonstigen Rechtsverletzungen droht eine Haftung, wenn das Management keine adäquaten Vorkehrungen getroffen hat.

#### Was bedeutet das konkret?

Wie neuere Urteile ebenso wie aktuelle Tendenzen in der Rechtswissenschaft zeigen, besteht aus Sicht der Unternehmensleitung jedenfalls ein faktischer Zwang, eine adäquate Organisation zur Vermeidung beziehungsweise Reduzierung dieser Risiken zu schaffen. Hierin liegt aber auch die Chance für jedes Unternehmen, einen effektiven Prozess zur Risikokontrolle zu etablieren oder bereits bestehende Risikomanagementsysteme zu optimieren.



Prof. Martin Schulz: „Die Haftung von Managern lässt sich vermeiden ...“

Wie das Beispiel Compliance zeigt, ist das Delegieren von Compliance-Aufgaben – etwa an einen Compliance-Beauftragten – grundsätzlich eine zulässige Möglichkeit, das Haftungsrisiko der Unternehmensleitung zu reduzieren. Das führt allerdings nicht zu einer vollständigen Haftungsfreistellung der Geschäftsleiter, vielmehr hat die Unternehmensleitung nun eine Pflicht zur ordnungsgemäßen Delegation. Danach muss der Delegierte – also zum Beispiel der Compliance-Beauftragte – sorgfältig ausgewählt und umfassend in sein Aufgabengebiet eingewiesen werden. Ferner muss die Aufgabenerfüllung auch regelmäßig kontrolliert werden.



***Was ist bei einem rechtlichen Risikomanagement allgemein zu beachten?***

Zunächst sollten die relevanten Rechtsrisiken identifiziert werden. Diese richten sich nach der jeweiligen Tätigkeit des Unternehmens und werden auch von weiteren Faktoren beeinflusst, wie etwa der Größe, der Branche oder der geographischen Ausrichtung. So ist ein international agierendes Unternehmen mit einer viel höheren Regelungsichte konfrontiert als ein Unternehmen, das „nur“ in seinem regionalen oder nationalen Markt tätig ist.

Anschließend sind die identifizierten Risiken zu analysieren und zu bewerten. Schließlich sind konkrete Vorschläge zur Risikobewältigung zu erarbeiten. Dabei stellen sich etwa Fragen nach der Versicherbarkeit von Risiken oder aber nach einer möglichen vertraglichen Auslagerung. Entscheidend ist, dass dabei die Rechtsrisiken, einschließlich der Compliance-Risiken, genau bestimmt werden. In der Regel ist es für die Geschäftsleitung erforderlich, dass sie sich regelmäßig informieren lässt und, je nach Größe des Unternehmens, ein Berichtswesen einrichtet. Außerdem sind stichprobenartige Überprüfungen der Compliance-Organisation vorzunehmen. Die Kontrolldichte



ist beim Verdacht von Organisationsmängeln oder Regelwidrigkeiten zu erhöhen, erforderlichenfalls besteht eine Interventionspflicht. Die Geschäftsleitung bleibt also zum Eingreifen und zur Beseitigung von Missständen verpflichtet.

#### ***Das klingt nach umfassenden rechtlichen Organisationspflichten. Was bedeutet das für international tätige Unternehmen?***

Einerseits führt eine grenzüberschreitende Erweiterung der Geschäftstätigkeit selbstverständlich dazu, dass neben den nationalen Vorschriften auch die Regeln anderer Staaten beziehungsweise internationale Vorschriften beachtet werden müssen. Andererseits beinhaltet die Internationalisierung auch vielfältige Chancen. Insbesondere in der Europäischen Union haben sich die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen in den letzten Jahren erheblich erweitert. Dies gilt etwa für den Einsatz europäischer oder ausländischer Gesellschaftsformen, zu denken ist hier an die Europäische Aktiengesellschaft oder die UK Limited, wie auch für die Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Umstrukturierung, beispielsweise grenzüberschreitende Verschmelzungen. Auch hier gilt es, die auftretenden Rechtsfragen frühzeitig zu bestimmen und durch ein effektives Risikomanagement zu bewältigen.

#### ***Welche Haftungsrisiken können Manager im internationalen Geschäft treffen?***

Zunächst ist zu klären, nach welcher Rechtsordnung diese Frage zu beantworten ist. Denn die Managerhaftung bei internationaler Unternehmenstätigkeit gehört zum internationalen Gesellschaftsrecht, für das es keine international einheitlichen Regelungen gibt. Auch in Deutschland fehlt bislang eine gesetzliche Vorschrift für derartige Fragen. Der rechtliche Rahmen wird vielmehr von den Gerichten und Rechtswissenschaftlern entwickelt. Die Vorgaben sind dabei durchaus uneinheitlich: Während für Unternehmen aus Mitgliedstaaten der EU das Recht ihres Gründungsortes gilt, gilt für Gesellschaften aus anderen Staaten grundsätzlich das Recht an ihrem tatsächlichen Sitz – bei einer Geschäftstätigkeit in Deutschland also deutsches Recht. Unabhängig von dieser Frage nach der Zuordnung der zuständigen Rechtsordnung besteht bei den Gerichten häufig eine Tendenz, deutsche Rechtsgrundlagen anzuwenden.

Grundsätzlich ist in jedem Einzelfall genau zu prüfen, nach welcher inländischen oder ausländischen Norm eine Haftung des Geschäftsleiters eingreifen kann. Für Geschäftsleiter von so genannten Auslandsgesellschaften kommt eine Haftung jedenfalls in Fällen einer bewussten Gläubigerschädigung



... auch im internationalen Geschäft.“

Auf dem linken Foto im Hintergrund: Die Experimenta Heilbronn und die Baustelle des neuen Bildungscampus Heilbronn.

in Betracht. Es handelt sich um klare verhaltensbezogene Haftungstatbestände, die oft unabhängig vom internationalen Kontext sind. Dies ergibt sich schon aus der Überlegung, dass es keine Rolle spielen kann, ob sich jemand zur Schädigung eines Gläubigers einer deutschen Gesellschaft oder aber einer Auslandsgesellschaft bedient.

***Häufig wird auch die Haftung von Managern im Zusammenhang mit der Insolvenz der Gesellschaft diskutiert. Wie sieht es damit international aus?***

Im Zusammenhang mit der Insolvenz einer Auslandsgesellschaft stellt sich die Frage nach einer Haftung des Geschäftsführers wegen Insolvenzverschleppung. Ob sich diese Haftung nach ausländischem Recht oder nach deutschem Recht richtet ist nach wie vor stark umstritten.

***Wieso?***

Bei Insolvenzverfahren besteht ein besonders großes Interesse an einer einheitlichen Regelung. Denn Sinn und Zweck des Insolvenzverfahrens ist es, die Ansprüche der Gesellschaftsgläubiger nach einer Rechtsordnung zu entscheiden. Eine Zersplitterung in einzelne Verfahren, die auch noch in unterschiedlichen Staaten erfolgen, soll vermieden werden.

Insbesondere erscheint es sinnvoll, die Frage des Zeitpunktes, wann die Stellung des Insolvenzantrages erforderlich war, nach derjenigen Rechtsordnung zu beurteilen, die in der Folge auch für das Insolvenzverfahren maßgeblich ist. Diese einheitliche Lösung entspricht auch dem Grundgedanken der Europäischen Insolvenzverordnung.

**Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale)**

Professor für deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht

Er forscht, lehrt und berät zu den Themen: Deutsches und internationales Privat- und Unternehmensrecht sowie Wissensmanagement für Juristen.

# INFO-TAG

**Internationale, berufsbegleitende  
Master-Programme in Management  
und Recht**

## **MBA**

MBA Leadership Focus  
MBA Process Management & Innovation Focus  
MBA International Business Focus

## **LL.M. in Business Law**

Der Masterstudiengang für Nicht-Juristen

## **LL.M. in Legal Management**

Der Masterstudiengang für Unternehmensjuristen

## **MSc**

The Leeds MSc in Business Management

**Lernen Sie uns persönlich kennen.  
Wir freuen uns auf Ihren Besuch!**

**29. Januar 2011  
11:00–14:00 Uhr**



Bitte melden Sie sich telefonisch oder online an:  
**Telefon 07131 645636-17 | [www.ggs.de](http://www.ggs.de)**

**German Graduate School of Management and Law**  
Bahnhofstraße 1 | 74072 Heilbronn | E-Mail [info@ggs.de](mailto:info@ggs.de)

# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

## AUS DER PRAXIS

### Talent Management: Die Chance für Unternehmen der Region

Von Prof. Dr. Dirk Zupancic, Managing Dean und Geschäftsführer der German Graduate School of Management and Law (GGS)

Der einsetzende wirtschaftliche Aufschwung hat uns allen schnell klar gemacht, wo für die Unternehmen in Deutschland, aber auch in der Region Heilbronn-Franken die Probleme liegen. Denn zweifellos ist die größte Zukunfts-Herausforderung für unsere Unternehmen der Fachkräftemangel. Eine der wichtigsten Fragen ist deshalb: Wie lässt sich der drohende Engpass an qualifizierten Mitarbeitern vermeiden? Die Lösung: Das Talent Management.

#### Was ist Talent Management?

Wir verstehen Talent Management als einen strategischen Ansatz des Personalmanagements zur Gewinnung, Identifikation, Entwicklung und Bindung von Talenten an ein Unternehmen. Basierend auf einer Präsentation von Werner Ollechowitz, die der Bereichsleiter Personal der Bausparkasse Schwäbisch Hall im Rahmen einer Veranstaltung an der GGS gehalten hat, und den sich daran anschließenden Diskussionen mit den Teilnehmern lassen sich folgende Thesen formulieren:

#### 1. Eines der wichtigsten Personalthemen

Talent Management ist eines der wichtigsten Personalthemen der Zukunft, bei dem heute zugleich erheblicher Optimierungsbedarf besteht. Dies gilt für Deutschland insgesamt, vor allem aber für die Region Heilbronn-Franken, wie auch die aktuelle Prognos-IHK-Studie zeigt.

#### 2. Strategische Gewichtung des HR-Bereichs

Eine wesentliche Voraussetzung für zukünftige Erfolge in diesem Bereich liegt auch in der strategischen Gewichtung der HR-Bereiche von Unternehmen insgesamt („Transforming HR into a strategic partner“). Drei Barrieren erschweren nach unserer Beobachtung wesentliche Fortschritte: mangelnder Top Management Support, vorhandene Kompetenzen im HR, begrenzte Ressourcen im HR.

#### 3. Gute regionale Rahmenbedingungen

Wirksames Talent Management profitiert von guten regionalen Rahmenbedingungen. Diese können durch die Unternehmen mitgestaltet werden, sollten aber nicht in deren Fokus stehen. Die Schaffung einer attraktiven Region ist eine öffentliche Aufgabe.



Werner Ollechowitz präsentiert bei der GGS sein Verständnis von Talent Management.

#### 4. Konzentration auf eigene Möglichkeiten

Unternehmen sollten sich für ein wirksames Talent Management auf die Stellhebel konzentrieren, die sie selbst unmittelbar gestalten und beeinflussen können. Sie lassen sich in organisatorische Rahmenbedingungen (z.B. die Reduktion der drei oben genannten Barrieren) und die funktionale Umsetzung unterteilen.

#### 5. Wichtige Themen

Gutes und wirksames Talent Management nutzt die folgenden Themen: Employer Branding/Arbeitgeberattraktivität, Nutzung verschiedener Rekrutierungswege (inklusive Social Media), Auswahlverfahren, Potenzialidentifikation und Personalentwicklung/Management Development, Arbeitsplatzattraktivität, Führung (Stil, Leistungsevaluationen, Zielvereinbarungen, Förderungen), Karrierepfade (inklusive Fachkarrieren), Lebenslanges Lernen (inklusive verschiedener Medien), Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (inklusive weicher Faktoren wie Worklife-Balance, Gesundheit u.a.), Vergütungen, CSR, Generationenmanagement, Gendermanagement u.a.

#### 6. Wettbewerbe nutzen

Wettbewerbe, wie „Top Arbeitgeber Deutschland“ bieten eine gute Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu aktivieren, um neue Lösungen zu entwickeln.

#### 7. Weiterbildung nutzen

(Berufsbegleitende) Masterstudiengänge bieten Chancen im Talent Management von Unternehmen der Region. Das Thema sollte kreativ und konstruktiv und nicht als Bedrohung verstanden werden. Die GGS bietet sich als Gesprächspartner und Berater an.

## Wie sollte eine nachhaltige Exportstrategie aussehen?

### Neue Studie zum Korruptionsrisiko

Von Dr. Jochen Becker, CFA, Assistant Professor für Marketing und Finanzkommunikation an der German Graduate School of Management and Law (GGS), Heilbronn



### Dr. Jochen Becker, CFA

Assistant Professor of Marketing & Financial Communication

Er forscht und berät zu den Themen: Wertorientiertes Beziehungs- und Kommunikationsmanagement, Marketing Performance Management, marktorientierte Unternehmensführung

Es mag einem erscheinen, als wäre es nur ein böser Traum gewesen: Die Weltwirtschaft stand vor dem Abgrund. Vielfach wurde der Untergang des internationalen Finanzsystems proklamiert und die Angst vor einer gesellschaftlichen Krise wie in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ging um. Zwei Jahre nach ihrem Höhepunkt scheint diese Krise – wenn auch noch nicht gänzlich überwunden – aber doch weitestgehend überstanden zu sein. Besonders getrieben durch eine boomende Exportkonjunktur stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, die steigende internationale Nachfrage zu befriedigen. Vielfach geht hierbei jedoch der Blick für eine langfristig ausgerichtete, nachhaltige Exportstrategie verloren.

### Warum ist eine nachhaltige Exportstrategie notwendig?

An zahlreichen Beispielen in der jüngeren Vergangenheit lässt sich exemplarisch zeigen, dass das Exportgeschäft nicht nur mit Gewinnchancen, sondern auch mit erheblichen Risiken behaftet ist. So führten beispielsweise bei Siemens und MAN aufgedeckte Korruptionszahlungen nicht nur zu finanziellen Einbußen und Imageverlusten, sondern auch zu strategischen Veränderungen in der Unternehmensführung.

### Studie der GGS

Zwar lassen sich diese Risiken mit zunehmender Unternehmensgröße nicht gänzlich vermeiden. Risiken können jedoch durch eine nachhaltig ausgerichtete Exportstrategie erheblich reduziert werden. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie der German Graduate School of Management and Law (GGS).

Sie untersuchte die Nachhaltigkeit von Exportstrategien an Hand des Korruptionsrisikos der Länder, in die exportiert wird. Dabei wurde von über 700 europäischen Unternehmen die geographische Umsatzverteilung ermittelt und mit dem Korruptionsindex von Transparency International ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)) in Verbindung gebracht.

### Indikator für Korruptionsrisiko

Als Zwischenergebnis wurde für jedes betrachtete Unternehmen ein Indikator für das Korruptionsrisiko der gegenwärtigen Exportstrategie erhoben. Er setzt sich aus den relativen Umsatzanteilen der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, und deren entsprechenden länderspezifischen Korruptionsindexwerten zusammen. So wurde Unternehmen, die einen hohen Umsatzanteil in Ländern mit hoher Korruptionsneigung tätigen, ein hoher Indexwert zugewiesen. Unternehmen, die ihren Umsatz in nahezu korruptionsfreien Ländern generieren, ein niedriger Wert. Beim Vergleich dieser Indikatoren mit der Bewertung der Unternehmen durch Finanzanalysten kann be-



Export bedarf einer nachhaltigen Strategie...

obachtet werden: Analysten berücksichtigen diesen Indikator in ihrer Bewertung durch einen Risikoaufschlag. So werden Unternehmen mit hohem Korruptionsrisiko deutlich schlechter bewertet als Unternehmen, die über ein niedrigeres Risiko-profil verfügen.

### Wie sollte eine nachhaltige Exportstrategie gestaltet sein?

Für Unternehmen, insbesondere des Mittelstandes, stellt sich daher die Frage, welche Grundsätze bei der Gestaltung einer nachhaltigen Exportstrategie zu beachten sind. Hier lassen sich die folgenden drei Grundregeln umreißen:

#### 1. Klar festlegen, unter welchen Rahmenbedingungen das Unternehmen in der Lage ist, in neue Exportmärkte vorzustoßen!

Diese Bedingung mag zwar als absolute Notwendigkeit erscheinen. Vielfach werden Exportentscheidungen allerdings spontan und aus dem Bauch heraus getroffen, ohne die notwendigen Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg hinreichend genau zu analysieren. Hiervon sind besonders die kulturellen und gesellschaftlichen Faktoren betroffen, zu deren Identifikation und Bewertung spezifische Fachkenntnisse erforderlich sind. So sollte ein Unternehmen in der Lage sein, abschätzen zu können, auf welche Art und Weise weiterführende Geschäfte abgeschlossen werden können und langfristige Kundenbeziehungen möglich sind. Können diese Beziehungen nur schwer oder unter Zuhilfenahme finanzieller Zuwendungen möglich sein, sollte das Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigen Exportstrategie auf diese Geschäfte verzichten.

#### 2. Kundenentwicklungspotential in bestehenden Märkten nicht vernachlässigen!

Besonders in der vergangenen Finanzmarktkrise hat sich gezeigt, welchen strategischen Stellenwert stabile und nachhaltig ausgerichtete Kundenbeziehungen haben. So wird vielfach IBM als das Vorzeigeunternehmen genannt, das dank seines auf langfristige Kundenbeziehungen ausgerichteten Geschäftsmodells nahezu unbeschadet die Finanzkrise überstand. Andere Unternehmen können hiervon lernen, indem sie bei der Ausgestaltung ihrer Exportstrategie systematisch das Potential ihrer aktuellen Kunden und das möglicher neuer Kunden in bestehenden Märkten analysieren, bevor sie sich in das Wagnis eines neuen Exportmarktes begeben.

#### 3. Das Gesamtimage ist wichtiger als der nächste »Big Deal«!

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Mögliche Risiken, die sich negativ auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens auswirken, müssen in einer Exportstrategie zwar nicht gänzlich vermieden werden. Sind diese Risiken jedoch klar identifizierbar und nicht vermeidbar, sollte das Unternehmen tendenziell eher auf ein offensichtlich profitables Exportgeschäft verzichten, auch wenn es zugegebenermaßen schwerfällt.



...Korruption sollte nicht dazu gehören.

# STUDENTS

## Neues aus den Studiengängen



Die GGS wünscht den neuen LL.M.- ...

### LL.M. Business Law gestartet

Die ersten Wochenenden und die ersten Lerneinheiten haben die neuen Jura-Studenten der GGS bereits hinter sich. 22 Studentinnen und Studenten haben das Auswahlverfahren der GGS zum LL.M. Business Law bestanden. Sie kommen jetzt an etwa jedem dritten Wochenende nach Heilbronn, um ihr Jurawissen zu vertiefen.

Denn rechtliche Fragen spielen in der Unternehmenspraxis zunehmend eine wichtige Rolle. Unternehmerische Entscheidungen sind mehr und mehr mit der Abschätzung juristischer Folgen verbunden. Im Rahmen von Führungsaufgaben kommt es deshalb darauf an, dass die rechtliche Seite mitbedacht und in den Entscheidungsprozess eingebunden wird. Führungspersönlichkeiten, die dies beherrschen, können Risiken besser abschätzen, gehen Problemstellungen bewusster und akkurater an und sind so erfolgreicher für ihr Unternehmen tätig.

Die Studienprogramme an der GGS sind so konzipiert, dass die Lehrveranstaltungen fast ausschließlich am Wochenende stattfinden. So müssen für ein berufsbegleitendes Masterstudium an der GGS nur wenige zusätzliche Urlaubstage eingesetzt werden.

Die GGS wünscht den neuen Studierenden einen guten Studienstart und viel Erfolg für das Studium!



... und MBA-Studierenden ein erfolgreiches Studium!

### MBA gestartet

15 neue Studierende starteten Mitte Oktober das MBA-Studium an der GGS. Damit ist der zweite MBA in diesem Jahr gestartet und die ersten 30 Studierenden können die Möglichkeit der Flexibilisierung und das Angebot des dritten Studienschwerpunktes „Process Management & Innovation“ im MBA nutzen.

Im berufsbegleitenden MBA-Programm der GGS werden die Studierenden für die Übernahme anspruchsvoller Führungsaufgaben fit gemacht. Die Entwicklung zur Führungs- und Unternehmerpersönlichkeit steht im Zentrum der Ausbildung.

Grundlage hierfür sind neueste wissenschaftliche Erkenntnisse aus unternehmensnaher empirischer Forschung und deren branchenübergreifende Reflexion vor dem Hintergrund der beruflichen Erfahrungen der Studenten. Unterrichtet wird von einer internationalen Fakultät ausschließlich in englischer Sprache an Wochenenden in Heilbronn. So müssen für ein berufsbegleitendes Masterstudium an der GGS nur wenige zusätzliche Urlaubstage eingesetzt werden.

Die GGS wünscht den neuen MBA-Studenten einen guten Studienstart und viel Erfolg für das Studium!

## Besuch aus China

Anfang Oktober begrüßten die Professoren Tomás Bayón, Michael Brück und Martin Schulz sowie Anja Schneider 24 chinesische Studenten und Fakultätsmitglieder des College of International Business, Shenyang Normal University bei ihrer Ankunft am Frankfurter Flughafen. Während der GGS-Studienreise im Mai besuchten die Studierenden der GGS das College. Nun stand der Gegenbesuch an. Ein erster Talk fand bereits in Frankfurt statt. Martin Schulz und Dr. Andreas Rasner, METIS Rechtsanwälte LLP, sprachen zum Thema „M&A Transactions in Germany“. Den Sonntag verbrachten die Gäste im Kloster Schöntal und in Schwäbisch Hall. Das Abendessen in der Heuchelberger Warte bildete einen schönen Abschluss des Tages mit Blick über die Region Heilbronn-Franken.

Am Montag präsentierte Prof. Heinz-Theo Wagner seine Forschungsarbeit und Prof. Markus Vodosek sprach zum Thema „Doing Business with Germans – A Cultural Perspective“. Sehr interessant für die chinesischen Gäste waren die Besuche bei AUDI in Neckarsulm und im Mercedes LKW-Werk in Wörth am Rhein.

Prof. Tomás Bayón (l.) erläutert den Besuchern aus China die Sehenswürdigkeiten von Schwäbisch Hall.



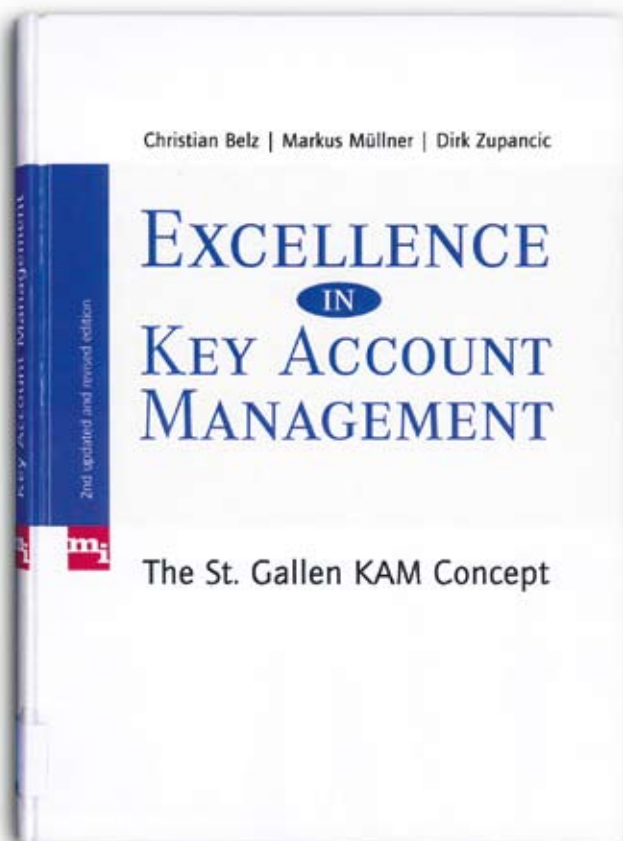
## FACULTY

---

### Meldungen aus der Forschung

#### KAM-Buch von Prof. Zupancic auf Englisch erschienen

Das Buch zum St. Galler Key Account Management (KAM) Konzept, das von Prof. Dirk Zupancic zusammen mit den Kollegen Belz und Müllner erstmals 2004 veröffentlicht wurde und aktuell in der 2. Auflage erhältlich ist, wurde nun auch in Englisch veröffentlicht. „Excellence in Key Account Management - The St. Gallen KAM Concept“ bietet einen vollständigen Überblick über das Management der wichtigsten Kunden eines Unternehmens, den Key Accounts.



Das neue Werk von Prof. Zupancic.

#### Professor Brück zur Griechenlandhilfe und zum Europäischen Stabilisierungsmechanismus



Die Griechenlandhilfe ist das Thema von Prof. Brück im Betriebsberater.

Michael Brück hat im Betriebsberater (BB, Heft 42.2010, S. 2522) gemeinsam mit Prof. Dr. Christoph Schalast und Dr. Kay-Michael Schanz den Leitartikel zum Wirtschaftsrecht mit dem Thema „Finanzkrise letzter Akt: Die deutschen Zustimmungsgesetze zur Griechenlandfinanzhilfe und zum Europäischen Stabilisierungsmechanismus“ veröffentlicht. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die von Professor Brück angestellte Betrachtung der verfassungsrechtlichen und der europarechtlichen Probleme dieser beiden Gesetze. Die schnelle und beherrzte Reaktion der Mitgliedstaaten und der EU zur Krisenbewältigung ist demnach nicht frei von juristischen Problemen. So verstoßen beide Gesetze nach der im Beitrag vertretenen Ansicht gegen die No-Bail-out Klausel des Art. 125 Abs. 1 AEUV und Art. 109 Abs. 2 des deutschen Grundgesetzes.

Zudem bestehen auch Probleme im Zusammenspiel mit der Schuldenbremse, die ihre Wirkung erst ab 2016 voll entfalten wird. Demnach kann es nicht bei dem von der EU und dem IWF gemeinsam getragenen Kredit- und Garantiepaket bleiben. Vielmehr sind strukturelle Reformen notwendig, um einerseits Verstöße gegen EU-Recht und nationales Verfassungsrecht zu vermeiden und andererseits Zuspitzung durch Spekulanten, wie sie im Frühjahr 2010 gegen Griechenland und dann auch gegen Portugal und Spanien vorkamen, zukünftig zu unterbinden. Eine Möglichkeit wird in einem Insolvenzrecht für die EU-Mitgliedstaaten gesehen. Auf jeden Fall wird die EU um eine Änderung der Verträge und damit um eine tiefgreifende Reform nicht herumkommen.

## Netzwerk für Unternehmensjuristen

In diesem Jahr hat sich in Stuttgart das Netzwerktreffen für Unternehmensjuristen gegründet. Die Mitglieder spiegeln die regionale Vielfaltigkeit der Unternehmensjuristen wider: Von der „One-Man-Show“ über die kleine Rechtsabteilung bis zum Großkonzern. Im kommenden Jahr wird Prof. Jochen Deister dort jeweils ein Impulsreferat zu den Themen „Compliance“ und „Legal Business Enablement“ geben.

---

## Seminarreihe mit Anwalt Verein Stuttgart

Die Gespräche zu einer Exzellenzreihe für Unternehmensjuristen in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit von AnwaltVerein Stuttgart, Daimler und dem Syndikus-Institut sind weiter fortgeschritten. Aller Voraussicht nach werden 2011 drei jeweils zweitägige Workshops unter dem Dach eines „Inhouse Counsel House of Excellence“ angeboten werden. Dabei wird die Philosophie des neuen Studiengangs LL.M. in Legal Management kondensiert im Executive Education Bereich angeboten werden.



Das Syndikus-Institut der GGS arbeitet mit dem AnwaltVerein Stuttgart und Daimler zusammen.

## Projekt zur Entwicklung der Region Donau-Iller

Zusammen mit Kollegen der Universität Ulm hat Prof. Christopher Stehr ein Projekt zur Entwicklung der Region Donau-Iller abgeschlossen. Hieraus werden Handlungsempfehlungen für den künftigen Fortschritt der Region abgeleitet. Christopher Stehr und die Kollegen in Ulm planen dazu diverse Veröffentlichungen bzw. Einreichungen auf verschiedenen relevanten Konferenzen und Journals zum Thema „Regional Entwicklung – regional development“.



Das Ulmer Münster: Ein Wahrzeichen der Region Donau-Iller.

---

## General Counsel Benchmark Studie

Prof. Jochen Deister nimmt als Mitglied des Fachbeirats aktiv an der Gestaltung der 2011er Studie „General Counsel Benchmarking Report“ teil, in dessen Rahmen die Organisation und Strategie der deutschen Fortune 150 Unternehmen abgefragt werden wird. Die Ergebnisse der Studie werden 2011 auf dem Syndikus-Summit in Frankfurt am Main vorgestellt. Mitglied des 17 Personen umfassenden Fachbeirats sind die wesentlichen deutschen General Counsel, z.B. Nicolai von Rukteschell (Lufthansa), Thomas-Gerd Kühn (Henkel), Solms Wittig (Siemens), Heiko Carrie (Bosch), etc.

## VERANSTALTUNGEN

---

### »Sie haben heute einen neuen Bayern-Fan gewonnen!«

Uli Hoeneß bei der GGS



Viel Spaß hatten Prof. Dirk Zupancic und Stefanie Wahl von der Heilbronner Stimme (Foto S. 19) beim Interview mit Uli Hoeneß.

**Uli Hoeneß – sein Name steht für den erfolgreichen Aufstieg des FC Bayern München zum Branchenprimus im deutschen und zu einem Spitzenverein im europäischen Fußball. Er löste nach 30 Jahren als Manager und Vorstand am 27. November 2009 Franz Beckenbauer als Präsident des FC Bayern München e.V. ab und wurde am 4. März 2010 auch zum Aufsichtsratsvorsitzenden der FC Bayern München AG gewählt.**

#### Beeindruckende Bilanz

Als Manager, Vorstandsmitglied und Präsident konnte Hoeneß mit den Bayern insgesamt 39 Titel feiern, darunter 2001 die Champions League und den Weltpokal, 1996 den UEFA-Pokal sowie 17 Deutsche Meisterschaften und 10 DFB-Pokalsiege. Und auch seine Bilanz als Spieler ist beeindruckend. Er wurde Weltmeister (1974), Europameister (1972), Weltpokalsieger (1976), dreimal Europacupsieger der Landesmeister, dreimal Deutscher Meister, einmal DFB-Pokalsieger und nahm 1972 an den Olympischen Spielen in München teil.

#### Ein Highlight des Jahres

Der Auftritt des gebürtigen Ulmers Ende Oktober im Rahmen der GGS-Vortragsreihe „Heilbronner Management Dialoge“ war ein Highlight im diesjährigen Veranstaltungsjahr. Das Gespräch zum Thema „Strategie, Motivation und Führung - zwischen Profisport und Unternehmertum“ verfolgten

450 geladene Gäste in der Kreissparkasse Heilbronn. Stefanie Wahl, Leiterin der Sportredaktion bei der Heilbronner Stimme, und Prof. Dirk Zupancic, Managing Dean und Geschäftsführer der German Graduate School of Management and Law (GGGS), moderierten gemeinsam den Abend. Dabei amüsierte der Präsident des FC Bayern die Zuhörer mit einer Reihe interessanter Anekdoten und Ansichten. Eine Auswahl:

#### 1. Trainerfindung beim FC Bayern

*Frage: Gibt es beim FC Bayern ein besonderes Anforderungsprofil für die Auswahl eines Trainers?*

**Antwort Hoeneß:** Wissen Sie, das Schöne am Fußball ist, dass es keine Handbücher gibt. Für Louis van Gaal haben wir uns folgendermaßen entschieden: Christian Nerlinger, Franz Beckenbauer, Karl-Heinz Rummenigge, Karl Hopfner und ich haben jeder einen Zettel genommen. Darauf haben wir jeder einen deutschen und einen internationalen Trainer geschrieben. Bei den deutschen Trainern standen fünf unterschiedliche Namen, bei den internationalen viermal Louis van Gaal. Das war praktisch die Stimme des Volkes.

#### 2. Der FC Bayern im Vergleich zu Real oder ManU

*Frage: Was fehlt den Bayern noch um ein internationaler Spitzenclub wie Real Madrid oder Manchester United zu werden?*

**Antwort Hoeneß:** Nichts. Den genannten Clubs fehlt eher etwas im Vergleich zum FC Bayern. Nämlich die finanzielle Nachhaltigkeit. Wir erkaufen uns Titel nicht durch Schuldenmachen. Aber Real ist eben in einer komfortablen Lage. Bevor die Pleite gehen, wird eher das spanische Königshaus abgeschafft.

#### 3. Das Verständnis von Führung

Als Manager oder auch als Präsident des FC Bayern München musst du Vorbild sein und selbst das machen, was du von deinen Angestellten verlangst. Wenn wir an einem spielfreien Wochenende mit unseren Profis auf internationale PR-Tour gehen, bin ich der Erste, der das Flugzeug besteigt, und der Letzte, der wieder aussteigt.

#### 4. Das Verhältnis zu den Spielern

Die Spieler müssen merken, dass es der Verein ehrlich mit ihnen meint. Wenn einer drei Tore in einem Spiel schießt, muss ich nicht der 36. Claqueur sein, der dem Spieler auf die Schulter klopft. Wenn der gleiche Spieler aber mit einem Kreuzbandriss Wochen lang ausfällt, musst du bei ihm am Krankenbett sitzen.

#### 5. Sponsoring

Ein Sponsor darf nicht das Gefühl haben, man wolle nur an sein Geld. Das muss eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten sein. Da fliegt man auch mal kurzfristig übers Wochenende in die USA, um einen Sponsor bei einem PR-Termin für seine Produkte zu unterstützen.



Neben seinen unterhaltsamen Ausführungen überzeugte der Präsident des FC Bayern aber auch noch nach dem offiziellen Teil. Beim anschließenden Finger-Food scheute Uli Hoeneß nicht den persönlichen Kontakt und erfüllte gerne sämtliche Autogramm- und Fotowünsche. So verwundert das Fazit eines Zuhörers zum Auftritt des Münchners kaum: „Ich war ja bisher wirklich kein Freund des FC Bayern München. Aber heute hat Herr Hoeneß einen neuen Bayern-Fan gewonnen.“

Einen Videoclip zur Veranstaltung mit Uli Hoeneß finden Sie unter [www.ggs.de](http://www.ggs.de)

Nach dem Interview erfüllte der Bayern-Präsident gerne alle Foto- und Autogrammwünsche.

Uli Hoeneß

Kongress zum Thema:  
**„Strategisches  
 Kundenmanagement  
 der Zukunft“**

**Just being ahead**

**GGGS**  
 GERMAN GRADUATE SCHOOL  
 OF MANAGEMENT & LAW  
 HEILBRONN

**KONGRESS:  
 07.10.2010  
 in Heilbronn**

Kooperationspartner:  
**efkam**<sup>®</sup>  
 european foundation  
 for key account management

## Key Account Management sichert Wettbewerbsvorteile

Kongress »Professionelles Kundenmanagement der Zukunft an der GGS«

Unternehmen mit einem professionellen Kundenmanagement sind erfolgreicher als ihre Wettbewerber – so das Credo des ersten Vertriebskongresses an der German Graduate School of Management and Law (GGGS) in Kooperation mit der European Foundation for Key Account Management (efkam). Doch wie baut man ein professionelles Kundenmanagement, z.B. für Schlüsselkunden, auf? Eine Möglichkeit: Das St. Galler KAM Konzept.

### Das St. Galler KAM Konzept

Dreh- und Angelpunkt eines erfolgreichen Vertriebs ist das Key Account Management (KAM). Wie es optimal für den Vertrieb eingesetzt werden kann, erläutert Prof. Dirk Zupancic, Geschäftsführer und Professor für Vertrieb an der GGS, anhand des St. Galler KAM Konzepts. Während die meisten Berater und Experten sich auf die Key Account Manager konzentrieren, weist Zupancic vor allem auf die Aufgaben des Managements hin. Unternehmen sollten die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Dazu gehört die Anpassung der Strategie, die Schaffung von Strukturen und vor allem geeignetes Personal. „Es geht darum, die besten Leute für das KAM zu finden“, beschreibt Zupancic die Anforderungen an die Personalauswahl. Das seien diejenigen, die die möglichst optimalen Voraussetzungen mitbringen. Diese Leute müssten anschlie-

ßend entwickelt werden – systematisch und professionell. Die Position des Key Account Managers dürfe nicht einfach nur als eine Durchgangsstufe auf der Karriereleiter gesehen werden, sondern langfristig ausgerichtet werden, so der Vertriebsprofessor weiter.

### Soziale Netze – Eine immer noch ungenutzte Chance

Unternehmensberater und Vertriebscoach Hartmut Sieck wiederum sieht in den sozialen Netzwerken eine immer noch ungenutzte Chance für den Vertrieb. „Erstaunlicherweise sind soziale Netze wie XING, LinkedIn, Facebook, Twitter und Co. für viele Vertriebsmanager immer noch ein Buch mit sieben Siegeln“, erläutert Sieck. In seinen Seminaren hört er oft skeptische Anmerkungen: „Soziale Netze sind doch Spielwiesen für die Jugend!“, „Ich schreibe ja nicht ständig neue Kunden an, also brauche ich das nicht!“, „Ich will nicht zu viel Informationen von mir im Internet preisgeben.“ Allerdings: Es gibt Vertriebsmanager, die diese Plattformen sehr gezielt einsetzen, um mehr über ihre Ansprechpartner zu erfahren, neue Kontakte zu knüpfen, ja sogar eine Wettbewerbsanalyse mit Hilfe dieser Netzwerke durchzuführen. Das Ergebnis: Diese Manager sichern sich einen kleinen – aber wichtigen – Informationsvorsprung.

### Mache Deine Kunden erfolgreich

Nach Ansicht von Dr. Rolf Storr sind weitere Erfolgsfaktoren für den Vertrieb gemeinsam erarbeitete Lösungen und die Verzahnung mit dem Kunden in allen wichtigen Prozessen. „Gewinne die Menschen beim Kunden“, so lautet das Motto des Vertriebsprofis. Oder: „Mache Deine Kunden erfolgreich!“

Denn Kundenentwicklung funktioniert nur durch gemeinsame, erfolgreiche Projekte, so der selbstständige Trainer und Vertriebsconsultant weiter. Storr war über 15 Jahre für den Inlandsmarkt des Automatisierungs-Unternehmens Festo verantwortlich. In dieser Zeit konnte der Marktanteil durch besondere Erfolge im Großkunden-Geschäft nachhaltig ausgebaut werden.

#### ThinkTank für neues Wissen

Die GGS versteht sich nicht nur als Hochschule, die Studenten in berufsbegleitenden MBA- und LL.M.-Studiengängen ausbildet. Sie will auch Think Tank für neues Wissen im Bereich „Management und Recht“ sein und engagiert sich als Sparringspartner und Berater für die Praxis. Deshalb finden regelmäßig Kongresse, Vortrags- und Seminarreihen an der Hochschule für Unternehmensführung statt.

Weitere Informationen und ein Video-Podcast zum ersten Vertriebskongress der GGS finden sich unter [www.ggs.de](http://www.ggs.de)

#### artcontact mit neuen Künstlern

Nach der Sommerpause startete die GGS Mitte November mit Bildern und Skulpturen die nächste Ausstellungsreihe der artcontact. Frei nach dem Motto von Friedrich Schiller »Ernst ist das Leben, heiter die Kunst« präsentieren sich derzeit junge Kunst von Claudia Wagner, poppige Malerei von Jutta Ilgner sowie Skulpturen von Klaus-Dieter Ilgner im Neckarturm.

Das Ehepaar Ilgner ist ausschließlich in seiner Freizeit kreativ. Klaus-Dieter Ilgner betreibt in Neckarsulm ein Büro für Baustatik und Tragwerksplanung und nutzt die Kunst als Ausgleich und Entspannung.

Claudia Wagner hat gerade ihr Bachelor-Studium an der Hochschule für Gestaltung in Pforzheim für Visuelle Kommunikation erfolgreich abgeschlossen. Nennenswert ist die Mitgestaltung bei „Pforzheim Möbliert“ und die textile Kreation bei „Poppet Pink“.

Die GGS freut sich auf viele Besucher der Ausstellung im Neckarturm. Die Exponate sind noch bis 15. März 2011 zu sehen. Anmeldung unter 07131/645636-23.



Macht Appetit auf Kunst: Die artcontact der GGS.



Wir wünschen allen unseren Leserinnen und Lesern besinnliche und erholsame Feiertage, einen guten Rutsch und ein erfolgreiches Jahr 2011!

## Impressum

### Herausgeber:

German Graduate School of Management and Law gGmbH  
Bahnhofstraße 1 · D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 0  
Fax: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 27

### Geschäftsführer:

Prof. Dr. Dirk Zupancic, Prof. Dr. Tomás Bayón

### Redaktion und V.i.S.d.P.:

Dr. Markus Schwarzer, LL.M.  
Leiter Public Relations der German Graduate School  
of Management & Law  
Bahnhofstraße 1, D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 45

### Verantwortlich für die Anzeigen:

Verena Kruppa  
Leiterin Marketing der German Graduate School  
of Management & Law  
Bahnhofstraße 1, D-74072 Heilbronn  
Phone: +49 (0) 71 31 - 64 56 36 - 18

### Auflage:

500 Exemplare

### Gestaltung:

[www.spezial-kommunikation.de](http://www.spezial-kommunikation.de)

### Druck:

Harzdruckerei, Wernigerode

### Bildquellen:

Fotolia.de (S. 1, 12, 13, 16, 17, 22), GGS (S. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24), Magmell (S. 5), FC Bayern München (Christian Kaufmann) (S. 19)

### Stand:

Dezember 2010

# LL.M. in Legal Management

# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW

## Der Weg zum Unternehmensjuristen:

Syndizi sind überall dabei, wenn es um den nachhaltigen Erfolg ihres Unternehmens geht: Ob bei der Beratung der Geschäftsleitung in einer strategischen Übernahme, bei Verhandlungen mit Kunden über den nächsten Großauftrag

oder bei ihren internen Kollegen bei arbeitsrechtlichen Fragen oder auf dem Gebiet der Compliance.

Das Wissen und Können aus dem Jurastudium allein reichen aber nicht mehr aus, um den heutigen Anforderungen als Syndikus gerecht zu werden.

Managementkenntnisse und Schlüsselqualifikationen sind für die erfolgreiche Arbeit als Firmenjurist unabdingbar. Diesen Trend hat das Syndikus-Institut für Unternehmensjuristen aufgenommen und unter Mitwirkung von renommierten und erfahrenen Syndizi und Branchenkennern den Studiengang LL.M. in Legal Management entwickelt. Durch seine besondere Konzeption verzahnt der Studiengang Unternehmensrecht, Management und Soft Skills – genauso wie die Realität es fordert.

Die Absolventen dieses LL.M.-Studiums können einen unternehmerischen Sachverhalt in seiner Gesamtheit erfassen und dabei die Schnittstellen zu anderen Rechtsgebieten erkennen und kompetent bewerten. Ihre Entscheidung wird dadurch juristisch korrekt, aber vor allem unternehmerisch relevant sein. Abgerundet wird ihr Können durch die Fähigkeit, zielgruppengerecht zu kommunizieren und ihre Ansicht souverän zu vertreten und durchzusetzen.

## Die Fakten zum LL.M. in Legal Management:

Programm	Legal Management
Abschluss	Master of Laws
Zielgruppe	Assessoren, Bachelor-Absolventen, Diplomjuristen, Referendare, Rechtsanwälte
Format	berufsbegleitend durch Wochenendveranstaltungen, sowie drei Studienwochen im gesamten Zeitraum
Sprache	ca. 80% Deutsch und 20% Englisch
Dozenten	erfahrene Praktiker und Wissenschaftler
ECTS-Leistungspunkte	70
Akkreditierung	Antrag wurde gestellt
Programmkosten	18.000€EUR
Stipendien	9.000 EUR, für jeden im Auswahlverfahren zum Studium zugelassenen Bewerber. Daneben gibt es eine weitere Förderung für Referendare.
Studiendauer	24 Monate, davon 4 Monate Master Thesis
Studienbeginn	voraussichtlich Oktober 2011
Jährlich zugelassene Studenten	max. 25

## Sie wünschen mehr Informationen?

Gerne beraten wir Sie am Telefon, via E-Mail oder schicken Ihnen weitere Informationen per Post:

Jennifer Milinovic  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Fachbereich Recht  
Phone +49 7131 645636-82  
e-mail jennifer.milinovic@ggs.de

Christine Schmidt  
Marketing  
LL.M. in Legal Management  
Phone +49 7131 645636-17  
e-mail christine.schmidt@ggs.de

www.ggs.de  
www.syndikus-institut.de



# GGS

GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW  
HEILBRONN

---

German Graduate School  
of Management and Law gGmbH  
Bahnhofstraße 1 · D-74072 Heilbronn

[www.ggs.de](http://www.ggs.de)