

BeWL



Information: Karrieresprünge
Studium: Energie
Nachhaltigkeit: Die tun was
Forschung: Kein Raubtierkapitalismus



APP Unternehmensberatung AG

Bern, Zürich, Basel, Luzern

T +41 58 320 30 00

M office@app.ch

www.app.ch/karriere

Hoch hinaus

– mit einer Karriere bei APP

Als unabhängiges Beratungsunternehmen ist APP seit 40 Jahren immer einen Schritt voraus. Über 50 Beraterinnen und Berater unterstützen Kunden in den Bereichen Organisation und Prozesse, IT, Strategie und Unternehmensführung sowie Projektmanagement mit tiefem Know-how. Bei uns ist Nachhaltigkeit Programm: Wir suchen heute Lösungen, die auch morgen noch Bestand haben – und Talente, die APP als Mitunternehmer auf lange Sicht aktiv mitgestalten.





Der Begriff Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Zweifellos handelt es sich um einen positiv besetzten Begriff. So wie etwa «Fair Food». Privatpersonen und Organisationen wollen und sollen nachhaltig handeln; Gesetzgeber sowie staatliche und nicht-staatliche Organisationen fordern eine nachhaltige Entwicklung ein. Was steckt also hinter diesem so erstrebenswerten Konzept?

Bei der Beantwortung dieser Frage darf man sicherlich immer noch auf die Definition aus dem sogenannten Brundtland-Bericht von 1987 zurückgreifen: «Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können». Dahinter steckt die Idee, dass für die Befriedigung von Bedürfnissen in einem Ausmass Ressourcen herangezogen werden, dass sie nicht mehr ersetzt werden können und dadurch unsere Umwelt beeinträchtigt wird. Man denke an das übermässige Abholzen der Tropenwälder, die Überfischung der Meere, die Zersiedelung ganzer Landschaften.

Ein solches Begriffsverständnis hört sich erst einmal sehr nach Ökologie und Umweltschutz an. Schlüsselworte wie Bedürfnisse und Ressourcen verweisen aber auch auf den immanent wirtschaftlichen Bezug des Konzepts. Geht es doch in den Wirtschaftslehren um Bedürfnisbefriedigung, um dafür hervorgebrachte Güter, für deren Erstellung wiederum Ressourcen eingesetzt werden. Nachhaltige Entwicklung hat also sehr viel mit wirtschaftlichen Produktionsprozessen zu tun. Als Betriebswirtschaftler sollten wir uns also fragen, wie wir betriebliche Wertschöpfungsprozesse organisieren können, die nicht nur die gegenwärtigen Bedürfnisse unserer Kunden befriedigen, sondern auch konform mit einer nachhaltigen Entwicklung sind.

Ausgehend von diesen Überlegungen ist es also nicht an den Haaren herbeigezogen, wenn wir uns in dieser BeWL-Ausgabe, nach der Digitalisierung, mit einem weiteren strategischen Schwerpunkt des BWL-Departements beschäftigen: der Nachhaltigkeit. Und naheliegend ist es auch, wenn wir bei den Fragen der Nachhaltigkeit bei uns selbst beginnen: Was ist unser fachspezifisches Verständnis der Nachhaltigkeit und wie schlagen sich Nachhaltigkeitsthemen in unseren Veranstaltungen nieder? Dazu haben wir im Kollegenkreis einige Statements gesammelt.

Weiterhin verweisen die Ausführungen über das «hässliche Entlein» öffentliche Beschaffung und die Beziehungen von Investoren zu *Corporate-Social-Responsibility* auf verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit, die bei uns in der Forschung thematisiert werden. Zudem fragen wir uns zusammen mit Studierenden und Mitarbeitende der Unternehmensberatung APP, ob man nachhaltig unternehmerisch handeln und beraten kann. Unser Praktikumsbericht führt uns in ein Energieunternehmen, das sich natürlich auch mit Fragen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen muss.

Gestatten Sie mir abschliessend noch einige sehr persönliche Worte: Mitten in den Ferien erhielt ich die Nachricht vom Tod unseres Verwaltungsdirektors Daniel Odermatt. Er ist von der Universität ausführlich gewürdigt worden. Was dort nicht zu lesen steht: Daniel Odermatt hat ungefähr zeitgleich mit mir das Doktorat am Institut für Wirtschaftsinformatik gemacht, damals noch an der Hallerstrasse. Ich kenne ihn also aus einer Zeit, als wir beide einiges jünger waren und ich zudem relativ neu in Bern. Abgesehen von meiner Betroffenheit über das tragische Ereignis macht mich das unerwartete Ableben eines fast gleichalten Kollegen auch sehr nachdenklich. Wir alle sind nur auf Zeit auf dieser Erde. Wir sollten mit der uns gegebenen Zeit achtsam und sorgfältig umgehen. Das passt dann vielleicht irgendwie auch zum Gedanken der Nachhaltigkeit.

Prof. Dr. Thomas Myrach
Redaktionsleiter der BeWL

Editorial	1
Informationen	
Nachrichten aus dem Departement	3
Neuer Dozent zum Ersten: Ausserordentlicher Professor Julien Cujean	4
Neuer Dozent zum Zweiten: Assistenzprofessor Arthur Posch	5
Bis zum Abschluss und dann noch viel weiter: Karrieresprung dank universitärer Weiterbildung	6
Fachschaft Wirtschaftswissenschaften: Von Studierenden für Studierende	8
Studium	
Unter Strom: Praktikum bei Kraftwerke Oberhasli AG	9
Sonderthema: «Nachhaltigkeit»	
Kein hässliches Entlein: Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung	11
Nachhaltigkeit konkret: Blue University Bern	12
Gretchenfrage: Nachhaltig unternehmerisch agieren und beraten, geht das?	13
Nachhaltigkeit im Departement der Betriebs- wirtschaftslehre	15
Forschung	
Raubtierkapitalismus oder soziale Verantwortung: Warum Investoren in CSR-starke Unternehmen investieren	18
Publikationen	22

Personelles

Dr. Daniel Odermatt ist verstorben

Die Nachricht vom überraschenden Tod des Verwaltungsdirektors der Universität Bern mitten in den Ferien hat uns sehr betroffen gemacht. Daniel Odermatt hatte am Institut für Wirtschaftsinformatik seit vielen Jahren einen Lehrauftrag für die Lehrveranstaltung «Management von Informatikprojekten» inne. Eine ausführliche Würdigung Daniel Odermatts ist seitens der Universität erfolgt. http://www.uniaktuell.unibe.ch/2018/daniel_odermatt_eine_wuerdigung/index_ger.html

Prof. Norbert Thom beendete seine Laufbahn als Verwaltungsrat bei Ypsomed Holding AG

Nach 13 Amtsjahren beendete Prof. Dr. Norbert Thom planmässig sein Mandat als Verwaltungsrat der Ypsomed Holding AG, einem innovativen Berner Unternehmen der Medizinaltechnik, welches an der Börse kotiert ist und mit seinen Produkten Diabetes-Erkrankten hilft.

Prof. Norbert Thom wurde in den Europäischen Gelehrtenkalender aufgenommen

In der Ausgabe 2018 erscheint Prof. Norbert Thom im Europäischen Gelehrtenkalender, in welchem bedeutende Gelehrte und Wissenschaftler aus allen Ländern Europas präsentiert werden. Der Europäische Gelehrtenkalender ist der europäischen Idee und dem Gedanken eines geeinten Europas verpflichtet.

Events, Informationstage, Messen und Vorträge

IOP trifft Praxis Event war ein voller Erfolg

Am 16.05.2018 lud das IOP zum ersten «IOP trifft Praxis»-Anlass in den Kuppelsaal der Universität Bern. Unter dem Motto: «Mit Tradition in die Zukunft: Familien-

bande, Innovation und Digitalisierung in Familienunternehmen» stellte Prof. Dr. Andreas Hack das IOP und seine diversen Forschungsthemen vor, die sich in die Nachhaltigkeitsstrategie der Universität Bern eingliedern lassen.

Das nächste IOP trifft Praxis-Event findet am 06.11.2018 statt zum Thema «Führung im Wandel – Mitarbeitende zwischen Selbstorganisation und Selbstverantwortung».

Unter iop.unibe.ch/praxis ist die Anmeldung freigeschaltet und das IOP freut sich über interessierte Gäste.



Rochester Bern Panel Diskussion, Montag, 21.01.2019, Universität Bern

Die führenden Schweizer Ökonomen, Prof. Dr. Aymo Brunetti und Dr. Daniel Kalt (UBS Chefökonom Schweiz), werden am Montag, dem 21. Januar 2019, ihre individuellen Perspektiven der aktuellen Wirtschaftslage erläutern und in eine Diskussion über eine mögliche Prognose für das Jahr 2019 eintauchen.



Swiss Winter Accounting Conference, SWAC

Die Swiss Winter Accounting Conference lädt nach Adelboden zu zwei Tagen akademischer Vorträge, Networking und Outdoor-Erholung in einer fantastischen

Umgebung ein. Weitere Informationen finden Sie unter:

http://www.iuc.unibe.ch/swac/index_ger.html

Preise



Die VBW vergibt zum neunten Mal den VBW Excellence Award für herausragende Masterarbeiten

Mit dem VBW Excellence Award demonstriert die VBW ihre Verbindung zur Universität Bern und ihren Wirtschaftsstudentinnen und -studenten. Der Award prämiiert herausragende Masterarbeiten im Bereich BWL und VWL und ist mit total CHF 2'000 Preisgeld dotiert.

Der VBW Excellence Award wurde anlässlich der Promotionsfeier vom 12. Juni 2018 zum neunten Mal verliehen. Die Gewinnerin des VBW EXCELLENCE AWARD Gold heisst Frau Corinna Rutschi. Ihre Masterarbeit mit dem Titel «Robotics and Automation – Development and Implementation of Robotics-Based Process Optimization» hat die Jury durch den innovativen Ansatz, die methodische Qualität und den Praxisbezug überzeugt. Der VBW EXCELLENCE AWARD Silber geht an Herr Simon Sax für seine Masterarbeit «Die Ethereum-Blockchain auf dem Prüfstand». Der VBW EXCELLENCE AWARD Bronze geht an Herr Hannes Wallimann. Der Titel seiner Masterarbeit lautet «Experience and Expertise in Behavioral Screening».



Die Gewinner des VBW Excellence Award 2018 (v.l.n.r.): Hannes Wallimann, Corinna Rutschi, Simon Sax.

Neuer Dozent zum Ersten: Ausserordentlicher Professor Julien Cujean

Er studierte in Lausanne, war als Gastforscher am MIT tätig, unterrichtete an der University of Maryland und lehrt nun an der Uni Bern. Lesen Sie im Interview mit Julien Cujean alles über seine Vorlesungen und seine Faszination von Bern.
von Julien Cujean und Daria Schmid



Prof. Dr. Julien Cujean

Herr Cujean, erzählen Sie uns bitte etwas über Ihren Werdegang.

Ich wuchs in der Nähe von Nyon auf und absolvierte mein Studium hauptsächlich an der Université de Lausanne. Meinen PhD erhielt ich anschliessend an der EPFL. Während meiner Doktoratszeit besuchte ich als Gastwissenschaftler das MIT, Massachusetts Institute of Technology. Nach Abschluss meines PhD erhielt ich eine Stelle als Assistenzprofessor an der University of Maryland in Washington DC, welche ich die letzten fünf Jahre innehatte.

Seit Anfang Juni 2018 arbeiten Sie nun an der Universität Bern. Worauf hat sich Ihre Forschung in dieser Zeit hauptsächlich fokussiert?

Der Fokus meiner Forschung liegt in der Rolle eines Ökonometrikers im Gleichgewichtskontext. In vielen Situationen agiert dieser als aussenstehender Beobachter, der eine ökonomische Hypothese anhand von statistischen Tests untersucht. Da der Ökonometriker aber weniger detaillierte Informationen besitzt als der wirtschaft-

liche Akteur, welcher durch seine Entscheidungen die Realisierung von empirisch messbaren Variablen beeinflusst, interpretiert er die Daten anders als dieser. Diese differenzierte Wahrnehmung kann dazu führen, dass gewisse Schlussfolgerungen, welche der Ökonometriker aus den Tests zieht, verzerrt sind. Oftmals wird eine solche Informationsverzerrung aber nicht diskutiert, obwohl dies für eine korrekte Interpretation der Resultate erforderlich wäre. Meine Forschung zeigt nun, dass diese Informationsverzerrungen in unterschiedlichen Gleichgewichtskonzepten zu einem grossen Teil helfen, allgegenwärtige «Anomalien» zu erklären. Beispielsweise lässt sich die Momentum-anomalie der Aktienrenditen – die Tatsache, dass sich die Renditen im Durchschnitt kurzfristig in die gleiche Richtung bewegen – in einem Umfeld erklären, in dem die Informationen der Wirtschaftsakteure dezentralisiert, die Märkte jedoch zentralisiert sind.

Was können Sie uns zu den Vorlesungen erzählen, die Sie halten werden?

Einerseits werde ich eine Vorlesung zum Thema Derivate und andererseits eine zu Finanzanlagen und Investitionsentscheiden halten. Dabei fokussiert die erste Vorlesung vor allem auf die Bewertung und Absicherung von Derivaten, was ja den Kern der Finanztheorie darstellt. In den 60er-Jahren begannen drei Forscher, Black Fisher, Myron Scholes und Robert Merton, an Optionspreismodellen zu arbeiten und Merton und Scholes erhielten dafür 30 Jahre später den Wirt-

schaftsnobelpreis. Ihre Arbeit führte dazu, dass wir heute deutlich mehr über das Risiko und die Bewertung von Optionen wissen als zuvor. In der Vorlesung werde ich versuchen, dieses Wissen an die Studierenden weiterzugeben. Ein weiterer Eckpunkt in der modernen Finanztheorie ist die Mittelwert-Varianz-Analyse von Portfolios, geprägt von Harry Markowitz – eine Thematik, welche ebenfalls mit einem Nobelpreis ausgezeichnet wurde.

Was mögen Sie am meisten an Bern?

Die Stadt Bern ist reich an architektonischen Schätzen und es scheint keinen grösseren Hinweis darauf zu geben, als die Altstadt selbst, die zum UNESCO-Weltkulturerbe erklärt wurde. Aber um wirklich ein Gefühl für ihre Schönheit zu bekommen, muss man durch die bezaubernden Gassen laufen, sich Zeit nehmen, um den verschiedenen Figuren beim Drehen am Zytgloggeturm zuzuschauen und einen Kaffee auf der Münsterplattform zu trinken. Ehrlich gesagt, was mich, nach 5 Jahren in den USA, wirklich berührt, ist, meine Kinder auf dem Bundesplatz unter den Wasserfontänen durchrennen zu sehen – dies ist deutlich schöner, als mit ihnen einen Wasserpark in den USA zu besuchen.

Neuer Dozent zum Zweiten: Assistenzprofessor Arthur Posch

Arthur Posch doktorierte an der Wirtschaftsuniversität in Wien, forschte in Maastricht und weilt nun an der Universität Bern. Welche spannenden Vorlesungen er halten wird und was er so alles von seiner neuen Tätigkeit erwartet – und natürlich was die Studierenden von ihm erwarten dürfen – erzählt uns Herr Posch in einem Gespräch. *Von Arthur Posch und Daria Schmid*



Prof. Dr. Arthur Posch

Bitte erzählen Sie uns etwas über Ihren Werdegang.

Nach meinem Diplomstudium der Internationalen Betriebswirtschaft war ich als Doktorand am Institut für Unternehmensführung (Professor Gerhard Speckbacher) an der Wirtschaftsuniversität Wien beschäftigt. Während meines Doktoratsstudiums der Strategischen Unternehmensführung befasste ich mich vor allem mit der Frage, wie sich Steuerungs- und Controllingsysteme in Familienunternehmen von Systemen in anderen Unternehmen unterscheiden bzw. welche Rolle der Faktor Familie dabei spielt.

Nach meinem Doktorat arbeitete ich für weitere sechs Jahre als Universitätsassistent Post Doc am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Während dieser Zeit verbrachte ich auch zwei Semester als Gastforscher an der Maastricht Universität.

Sie haben im September Ihre Assistenzprofessur an der Universität Bern begonnen. Woran haben Sie seitdem

gearbeitet? Worauf fokussiert sich Ihre Arbeit in der Zukunft?

Seit meinem Dienstantritt an der Universität Bern beschäftige ich mich vor allem mit zwei größeren Arbeitspaketen. Einerseits bereite ich meine Lehrveranstaltung «An Integrated Perspective on Corporate Risk Management» vor. Ebenso arbeite ich momentan an der Wiedereinreichung eines Papers bei einer wissenschaftlichen Zeitschrift. Die Studie untersucht, wie bei der Steuerung von Mitarbeitenden eine angemessene Risikokultur mit Risikokennzahlen verknüpft werden kann. Zentral ist dabei die Frage, wie risikoorientierte Steuerungssysteme eingesetzt werden können, um Mitarbeitenden ein kalkuliertes Eingehen von Risiken, das mit dem unternehmerischen Risikoprofil konform geht, zu ermöglichen.

Forschungsmäßig werde ich mich in Zukunft vor allem den Themen Risikomanagement, Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit widmen. Die Rolle von Steuerungs- und Controllingsystemen fungiert dabei als Querschnittsthema, das für alle drei Bereiche relevant ist. Bei den genannten Themengebieten werde ich auch untersuchen, ob gewisse Kombinationen von Steuerungs- und Controllingsystemen Unternehmen erfolgreicher machen.

Dürfen wir uns auf eine Vorlesung mit Ihnen freuen?

An der Universität Bern halte ich bereits in diesem Semester einen Kurs zum Thema Risikomanagement. Besonders wichtig ist mir dabei, Risikomanagement als

Querschnittsmaterie zu präsentieren und den Studierenden ein möglichst ganzheitliches Verständnis zu vermitteln. In Zukunft werde ich auch eine Lehrveranstaltung zu der Rolle von Controllinginstrumenten im Innovationsmanagement anbieten. Weitere Kurse werden in den nächsten Semestern sicherlich auch noch entstehen, hier befinden sich die Planungen aber erst im Anfangsstadium.

Mit welchen Erwartungen gehen Sie Ihre neue Tätigkeit an?

Über meine neuen Aufgaben an der Universität Bern freue ich mich sehr. Ich bin sehr stolz, Teil des Instituts für Unternehmensrechnung und Controlling zu sein. Die Professoren Markus Arnold und Alexis Kunz haben ein tolles Forschungsumfeld geschaffen, das international ein sehr hohes Ansehen genießt. Deswegen erwarte ich eine überaus fruchtbare Zusammenarbeit und sehr spannende Forschungsprojekte am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling.

In meiner Lehrtätigkeit werde ich natürlich auch an der Universität Bern besonderen Wert darauf legen, den Studierenden eine nachhaltige Lernerfahrung zu bieten. Besonders wichtig ist mir dabei, meine Lehre so zu gestalten, dass ich Studierende aller Lerntypen damit erreichen kann. Die Arbeit mit Studierenden betrachte ich als einen besonders erfüllenden Aspekt meiner Tätigkeit. Ich freue mich also sehr auf die Zusammenarbeit mit Studierenden der Universität Bern.

Bis zum Abschluss und dann noch viel weiter: Karrieresprung dank universitärer Weiterbildung

Seit über vier Jahren können am Institut für Unternehmensführung und Marketing (IMU) im Bereich Weiterbildung CAS-Lehrgänge und ein executive MBA absolviert werden. Während die Universität Bern als Grundausbildungsstätte eine lange Tradition hat, so punktet sie heute auch als Karrieresprungbrett für Weiterbildungshungrige.

Text von *Caroline Kähr Serra*

Dies freut nicht nur die stolzen Absolventinnen und Absolventen, sondern auch die Dozentinnen und Dozenten, welche von den Studierenden mindestens so viel lernen können, wie die Studierenden von ihnen, wie die nachführenden drei Porträts von Studierenden und Dozierenden der IMU-Weiterbildung zeigen.

Vom Lufthansa-Pilot zum CEO des Gstaad Airport – Wie Marc Steiner nach dem Himmel auch die Erde erobert hat

Marc Steiner absolvierte direkt nach seinem ETH-Studium in Lausanne die Pilotenausbildung bei der Swissair und hat seither so ziemlich alles geflogen, was die Swissair und später die Lufthansa im Programm haben. Mehr und mehr kam jedoch der Wunsch auf, eine berufliche Tätigkeit im Kandertal, seiner Heimat, aufzubauen. Marc schmunzelt und meint: «Vielleicht war es Heimweh, vielleicht Familiensinn, der mich zurückgeführt hat, aber ich spürte, dass ich an meiner beruflichen Laufbahn etwas ändern wollte.» Entgegen der allgemeinen Erwartung, dass es für einen



Marc Steiner

erfahrenen Piloten wie Marc ein leichtes sein würde, eine neue berufliche Aufgabe zu finden, war es für Marc nicht der Fall. «Ich habe viele Möglichkeiten durchgespielt. Auch eine selbständige Tätigkeit konnte ich mir vorstellen. Aber man merkt bald, dass einem für eine Führungstätigkeit ausserhalb der Fliegerei das Managementwissen fehlt. Fast noch schwieriger aber war es, potentiellen Arbeitgebern zu vermitteln, welche Fähigkeiten und Erfahrungen ein Pilot mitbringt.»

Durch den Tipp eines Professors wurde Marc Steiner auf die Weiterbildung am IMU der Universität Bern aufmerksam und plötzlich ging alles sehr schnell. Kaum hatte Marc seinen ersten CAS-Lehrgang in marktorientierter Betriebswirtschaft abgeschlossen, war er auch schon Flugplatzleiter und Geschäftsführer der Gstaad Airport AG. Dank dem modularen Aufbau des EMBA konnte Marc eine Studienpause einlegen, um sich voll und ganz seiner neuen Aufgabe zu widmen.

«Es gibt noch viel zu tun» erklärt uns Marc. «Aktuell bauen wir grad die Infrastruktur aus und die muss beispielsweise noch vermarktet werden. Viel länger pausieren werde ich sicher nicht und ich freue mich schon auf meinen nächsten CAS-Lehrgang. Und mir scheint, dass der Schritt vom Piloten zum Unternehmer auf guten Wegen ist.»

Weiterbildung im CAS – Stetige Inspiration für Prof. Dr. Christian Matt

Christian Matt ist seit 2016 Assistenzprofessor am Institut für



Prof. Dr. Christian Matt

Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Er hat viele Jahre Erfahrung im Umgang mit MBA-Studierenden und unterrichtet regelmässig in verschiedenen CAS-Lehrgängen der IMU-Weiterbildung. Auf unsere Frage, woher seine Passion für den Unterricht von Weiterbildungsstudierenden kommt, antwortet er: «Sehr inspirierend und zugleich bereichernd finde ich den interaktiven Austausch mit den Kursteilnehmenden. Hierdurch gelingt es auf eindrucksvolle Weise, aktuelles Wissen aus Forschungs- und Praxisprojekten mit den individuellen Erfahrungen und den aktuellen Problemstellungen der Teilnehmenden zu verknüpfen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dies ist nicht nur für die Teilnehmenden und deren berufliche Herausforderungen nützlich, sondern dient mir auch als Inspiration für zukünftige Forschungs- und Kooperationsprojekte.»

Prof. Matt erklärt, dass es gerade im Bereich der digitalen Transformation bemerkenswert sei, wie individuell die Problemstellungen

und somit auch die notwendigen Lösungen seien, wenngleich sich übergreifend gewisse Patterns ableiten liessen. Die Möglichkeit, mit den Teilnehmenden im Rahmen von weiterführenden Transfer- oder Masterarbeiten ausgewählte Problemstellungen über einen längeren Zeitraum hinweg vertieft zu analysieren und Konzepte zu entwickeln, komplettiert für Prof. Matt diesen positiven Austausch.

Weiterbildung sei Dank – Geschäftsleiterin einer international tätigen Ophthalmologie-Firma

Claudia Hahnloser war seit vielen Jahren im Marketing und Verkauf in der Ophthalmologie tätig und hatte keine vertiefte Marketing-Ausbildung. Claudia lacht und erzählt uns: «Ich hatte trotzdem Erfolg, war mir aber oft nicht sicher, weshalb einige Ideen funktionierten und andere nicht. Irgendwann hatte ich sozusagen «den Kopf an der Decke» und die Zeit war gekommen, meine Praxiserfahrung mit einem soliden Ausbildungsfundament zu versehen.»

Claudia wurde durch einen Freund auf die Weiterbildung am IMU der Universität Bern aufmerksam und der EMBA der Universität Bern schien genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Und wirklich, Claudia erhielt genau das, was sie brauchte: einen hervorragenden Einblick in die Märkte und ihre Gesetzmässigkeiten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Weiterbildung ist der Spagat zwischen Theorie und Praxis. Zuviel



Claudia Hahnloser

theoretische Inputs bringen den oftmals zu 100 % tätigen Weiterbildungsstudierenden wenig, aber auch ein blosses Erzählen über praktische Erfahrung bringt die Studierenden nicht weiter. Claudia ist sehr glücklich über den Mix am IMU und erzählt: «Der durchgehende Praxisbezug und die Vermittlung von aktuellen und konkret anwendbaren theoretischen Inputs haben mir für meine tägliche Arbeit sehr viel gebracht. Man spürt, dass es den Dozentinnen und Dozenten wichtig ist, relevantes theoretisches Wissen zu vermitteln und sie auch keine Angst haben, dies in der Klasse kritisch zu hinterfragen.»

Es ist jedoch nicht nur mit einem praxisbezogenen Unterricht getan. Für Claudia wie auch ihre Mitstudierenden waren die vielen direkten Diskussionen auf Augenhöhe mit den Fachdozierenden besonders wertvoll. «Es sind diese Diskussionen, welche die Verschmelzung von Theorie und Praxis perfektionieren» erzählt uns Claudia mit leuchtenden Augen.

Dank dem EMBA des IMU ist Claudia nun Mitglied der Geschäftsleitung geworden und trägt die Gesamtverantwortung für die Abteilung Verkauf. Das Studium am IMU der Universität Bern war für Claudia das ideale Karrieresprungbrett.

Für Prof. FH Robert Hasenböhler und Prof. Dr. Harley Krohmer, die Gründer der Weiterbildung am IMU Abteilung Marketing, sind die Karrieresprünge ihrer Studierenden und die erfolgreichen Forschungsprojekte der Dozierenden der beste Beweis dafür, dass die Universität Bern mit dem Ausbau ihres Weiterbildungsangebotes auf dem richtigen Weg ist. «Wir haben zurzeit über 100 eingeschriebene Studierende bei uns und manche unserer Lehrgänge verfügen über eine Warteliste, weil sich die 25 Plätze so rasch gefüllt haben. Wir sind sehr zufrieden mit dieser Entwicklung und planen, unser Kursangebot in naher Zukunft noch auszubauen.» Wie dieser Ausbau genau aussieht, verrät uns Prof. FH Hasenböhler noch nicht. Wir freuen uns aber, mehr darüber in der nächsten BeWL-Ausgabe im neuen Jahr zu lesen.

Fachschaft Wirtschaftswissenschaften: Von Studierenden für Studierende

FSWW Events



Auch im Herbstsemester bieten wir wieder tolle Events, Anlässe und Workshops an. Sei es der Hays-Workshop am 23.10.2018 oder unser legendäres Jasstunier am 31.10.2018, wir haben vieles für Euch geplant. Alle Daten und Veranstaltungsorte findet Ihr auf unserer Website unter Events.

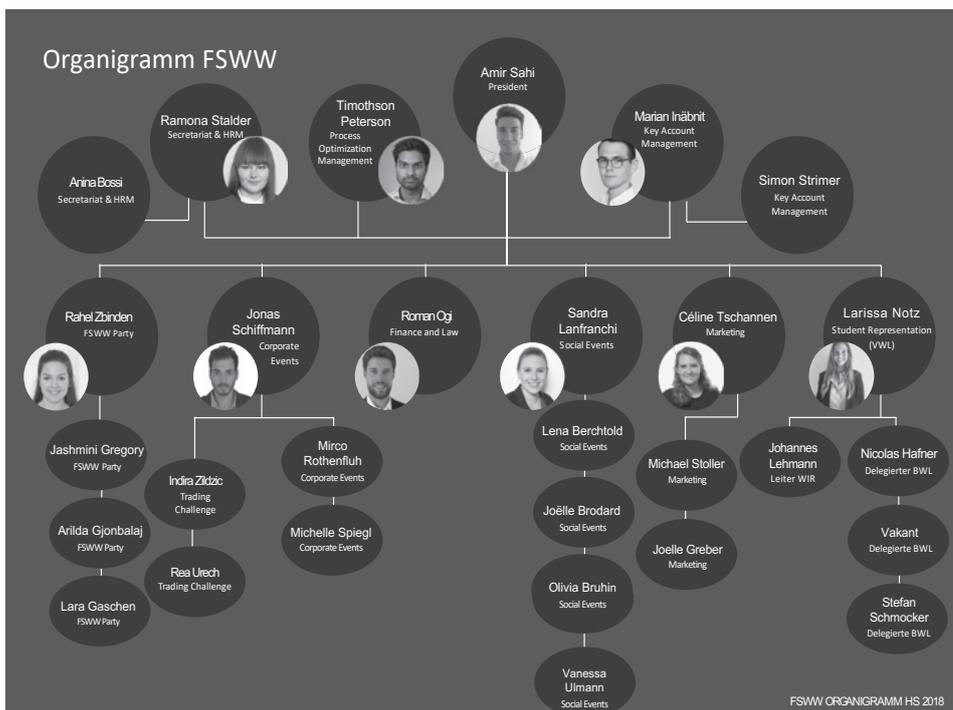
Schaut doch mal vorbei, wir freuen uns auf Euch.

Process Optimization Management (POM) – Nachhaltigkeit in der FSWW

Die grösste Herausforderung der FSWW besteht darin, die hohe Fluktuation an Teammitgliedern in den Griff zu bekommen. Viel Wissen über die Prozesse ist zwar in den Köpfen der Mitglieder, nicht aber verschriftlicht. Deshalb geht bei Übergaben an neue Personen immer ein Teil des Wissens verloren. Process Optimization Management (POM) hat zum Ziel, einerseits die Prozesse der Fachschaft klar festzuhalten, andererseits aber auch konkrete Aufgabenbeschreibungen zu erfassen. Als Grundlage dient der PDCA-Zyklus. Dabei werden die einzelnen Ressorts grob in drei Schritte aufgeteilt. Bei der Prozess-erfassung geht es darum, sogenannte Milestones zu setzen und

die Prozesse der einzelnen Gebiete klar zu verschriftlichen. Danach folgt eine Prozessanalyse und –optimierung, wobei vor allem auf Effizienz und Nachhaltigkeit der Prozesse geachtet wird. Als letztes folgt dann das Prozessmonitoring. Hier werden z.B. unsere Anlässe evaluiert und die Kontrolle der Prozesse durchgeführt. Somit trägt das POM zu einer besseren Struktur in der Fachschaft, zu mehr Stetigkeit, einem Effizienzgewinn, weniger Missverständnissen, mehr Nachhaltigkeit und somit zu einer besseren Repräsentation der FSWW bei. Ihr seht also, auch bei uns ist Nachhaltigkeit immer wieder ein Thema.

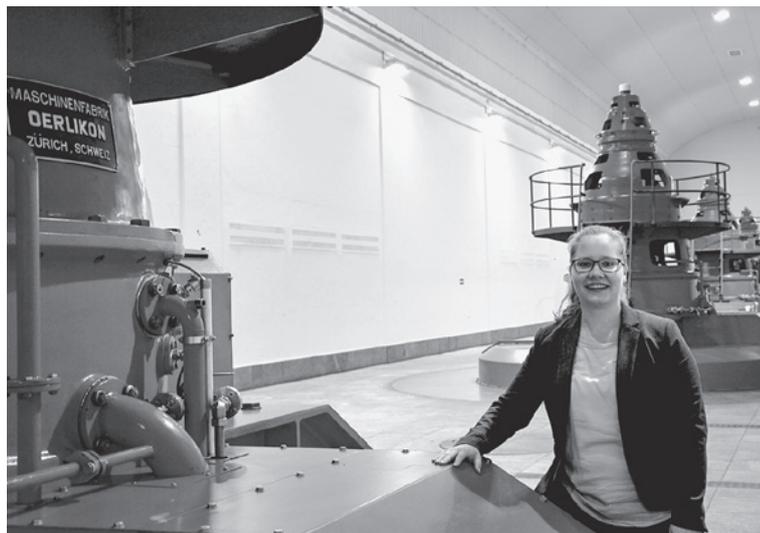
Diese Liste wurde auf Basis der bei uns gemeldeten Veranstaltungen erstellt.



Die Fachschaft Wirtschaftswissenschaften (FSWW) ist die Vereinigung aller Studierenden der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern. Die Unterstützung der Studierenden im Studienalltag sowie die Vertretung der Studierenden gegenüber der Universität bilden die Kernaufgaben der FSWW. Zudem organisiert die Fachschaft diverse Corporate Events, bei denen Studierende die Möglichkeit haben, die verschiedenen Unternehmen besser kennenzulernen und nützliche Kontakte zu knüpfen. Spannende Stelleninserate werden auf ihrem neuen Stellenportal ausgeschrieben – also schaut unbedingt auf www.fsww.ch/stellen vorbei.

Ganz im Sinne des Sonderthemas zur Nachhaltigkeit beschreibt uns Aline Muller ihre Praktikumszeit bei der Kraftwerke Oberhasli AG (KWO). Im Interview erzählt sie von ihren Erlebnissen und Eindrücken der Stromproduktion aus Wasserkraft, dem Nachhaltigkeitsbestreben der KWO und berichtet über ihren Arbeitsalltag. *Text und Fotos von Fabienne Hasselmann und Aline Muller*

Aline Muller studiert an der Universität Bern BWL im Hauptfach und Recht im Nebenfach. Im Herbst 2017 absolvierte sie ein Praktikum bei der Kraftwerke Oberhasli AG (KWO) in Innertkirchen. Nach dem obligatorischen Praktikum erhielt sie im Januar 2018 die Gelegenheit, neben dem Studium in einem 30 %-Pensum bei der KWO weiterzuarbeiten. In ihrer Freizeit engagiert sich Aline seit mehr als zehn Jahren im Schweizerischen Samariterbund als Leiterin und Vereinscoach.



Aline Muller im Kraftwerk Innertkirchen

Die Kraftwerke Oberhasli AG (KWO) hat ihren Hauptsitz in Innertkirchen im Kanton Bern. Die KWO ist eines der führenden Wasserkraftunternehmen der Schweiz und wurde 1925 gegründet. Im Geschäftsjahr 2017 produzierte die KWO 2'225 GWh Strom. Die KWO ist zu 50 % im Besitz der BKW AG, die restlichen Anteile sind zu gleichen Teilen auf die Städte Bern (EWB), Basel (IWB) und Zürich (EWZ) verteilt.

Aline, du hast letzten Herbst ein Praktikum bei der Kraftwerke Oberhasli AG (KWO) absolviert. Wie wurdest du auf die Stelle aufmerksam und wie gestaltete sich der Bewerbungsprozess?

Meine Mutter hat an einer Kraftwerksführung der KWO teilgenommen. Dabei erwähnte der Besucherführer, dass die KWO auch Praktika anbietet. Daraufhin habe ich der KWO eine Spontانبewerbung gesendet. Entgegen meinen Erwartungen, die KWO ist ja eher im technischen Bereich zu Hause, erhielt ich dann tatsächlich die Zusage für ein Praktikum.

Im Sommer 2016 durfte ich anschliessend für drei Wochen ein «Schnupperpraktikum» bei der KWO machen. Dabei kamen die Leitung der KWO und ich überein, dass ein Praktikum für beide Seiten eine interessante Zusammenarbeit mit sich bringen könnte. Im September 2017 star-

tete ich schliesslich das offizielle Praktikum.

Was genau beinhalteten deine Tätigkeiten im Praktikum?

Einerseits half ich im Bereich Asset Management mit, ein Reporting zu entwickeln. Dieses ist nach den drei Pfeilern Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Verfügbarkeit aufgebaut. Andererseits unterstützte ich den Asset Manager der KWO in diversen administrativen Bereichen (Präsentationen vorbereiten, Informationen einholen usw.). Gleichzeitig prüfte ich bestimmte Werkverträge kritisch auf deren Inhalt. Dabei kam mir zugute, dass ich bereits ein Jahr Recht studierte und diese Studienrichtung nun in meinem Nebenfach besuche. Zudem war ein grosser Bestandteil meiner Arbeit der Austausch mit den Aktionärsvertretern der KWO. Dieser beinhaltete vor allem Organisatorisches und die Teilnahme an Sitzungen.

Welche Highlights hast du während deinem Praktikum erlebt?

Die Sitzungen mit den Aktionären in ihren Hauptsitzen (Basel, Zürich, Bern) waren immer wieder ein Highlight, der Austausch war stets spannend und herausfordernd. Als ich das erste Mal das fertige Reporting in den Händen hielt, war ich besonders stolz. Es war wie ein Produkt, das auf den Markt kommt, an dem ich mitgearbeitet hatte. Ein weiteres Highlight war der Einblick in andere Fachgebiete. So durfte ich einen KWO-Ökologen begleiten und mit ihm Flussgeschwindigkeiten messen. Der Austausch am Mittag mit den Mitarbeitenden über ihre Fachgebiete war immer sehr lehrreich.

Ein persönliches Highlight war die wunderbare Landschaft des Haslitals und der Grimselwelt. Während des Praktikums lebte ich unter der Woche in Innertkirchen. So konnte ich mich voll und ganz auf das Praktikum konzentrieren.

Das Nachhaltigkeitsdreieck der KWO setzt sich aus Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt zusammen. Kannst du uns mehr dazu erzählen?

Für die KWO ist die Nachhaltigkeit zentral, weil die Hauptressource das Wasser ist. Davon ist sie abhängig und es sollen noch viele Generationen von dieser Ressource profitieren können. Der Bund erteilt Vorgaben und der Kanton Bern hat den Berner Nachhaltigkeitskompass, nach dem die KWO sich richtet. Vor einigen Jahren noch hat die KWO jedes Jahr ein 200-seitiges Reporting veröffentlicht. Dies wurde nun angepasst und eine Nachhaltigkeits-Drehscheibe entwickelt (siehe Bild), welche den Bericht ersetzt. Gleichzeitig wurden die Drehscheiben auch auf Stehtischen in der Kantine der KWO abgebildet. So spart man viel Papier und erreicht ein breites Publikum für dieses Thema.

Die KWO lebt ihre Konzepte. Dazu habe ich zwei Beispiele: Den Bau des Ausgleichsbeckens in Innertkirchen und einer der ersten Fischlifte der Schweiz.

- Das Ausgleichsbecken verhindert, dass ein Schwall-Sunk (viel Wasser auf einmal in ein natürliches Flussbeet) entsteht und so Lebewesen weggeschwemmt werden können.
- Der Fischlift ist im Gegensatz zu Fischtreppe eine gute Lösung, sobald die Fische eine grosse Steigung überwinden müssen.

Bei jedem Bauprojekt müssen Ausgleichsmassnahmen definiert werden, welche die KWO vorbildlich umsetzt. Gesellschaftlich gesehen ist die KWO in der Region Haslital stark engagiert. Mit der Grimselwelt wird der Tourismus gefördert. Dasselbe gilt auch für die wirtschaftliche Komponente. Die KWO wirtschaftet nachhaltig, weil sie noch lange Strom aus nachhaltiger Energie produzieren und liefern möchte.

Immer mehr wird Wert auf Effizienz, umweltfreundliches Wirtschaften und Nachhaltigkeit gelegt. Was sind die Pläne der KWO in Bezug auf diese Punkte in der Zukunft?

Der Kanton Bern hat ein Grossverbrauchermodell für Unternehmen, die mehr als 5 GWh Strom verbrauchen. Auch die KWO setzt dieses Modell um und definiert Energiesparmassnahmen. Die KWO ist zudem ISO 14'001 zertifiziert und strebt an, dies weiterhin zu bleiben. So ist die KWO kontinuierlich dazu verpflichtet, nachhaltig zu sein. Dazu auch zwei Beispiele:

- Aktuell und auch in Zukunft wird kontinuierlich auf LED-Lampen umgerüstet. Das bringt für die KWO grosses Sparpotential, da wir in allen 13 Kraftwerken und den Stollen viel Licht benötigen.
- Laufräder werden nicht komplett ersetzt sondern revidiert

und aufgearbeitet, was in allen Bereichen nachhaltig ist.

Die KWO gibt ihr Wissen in Bereichen wie dem Hochwasserschutz und der Ökologie weiter an andere Unternehmen. Durch den Klimawandel schmelzen die Gletscher im Konzessionsgebiet der KWO. Dies können wir nutzen und daraus Strom herstellen. In Zukunft wird auch die Frage der Trinkwasserversorgung ein immer grösseres Thema werden. Dank unseren acht Speicherseen haben wir gute Trinkwasserreservoir. Auch der Hochwasserschutz bei der Gletscherschmelze wird mit Projekten wie der Stauwandmauer Trift berücksichtigt.

Reden wir noch über deine persönliche Zukunft. Wo siehst du dich beruflich in fünf Jahren?

Ich möchte sehr gerne weiterhin im KMU-Bereich bleiben. Die Zusammenhänge sind schnell ersichtlich und man kann mit sehr vielen verschiedenen Fachpersonen und Abteilungen zusammenarbeiten. Während meines Praktikums hatte ich bereits nach einer Woche die Gelegenheit, sowohl mit Mechanikern in der Werkstatt als auch mit dem CEO zusammenarbeiten zu dürfen. Das machte die Arbeit sehr vielfältig. Vom Fachbereich her bin ich nicht abgeneigt, mein Hobby noch zu vertiefen und in einem NGO-Bereich zu arbeiten. Aber am wichtigsten ist für mich, dass es ein Produkt oder Bereich ist, in dem ich einen Sinn sehe, und eine Unternehmensphilosophie, hinter der ich stehen kann.

Und noch zum Schluss: Was ist dein Rat an alle Neustudierenden?

Mutig sein und sich spontan bewerben. Immer Augen und Ohren offenhalten, auch für KMUs, die vielleicht nicht ein grosses Hochschulmarketing betreiben. So können sich plötzlich ganz neue Horizonte öffnen.

Kein hässliches Entlein: Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung

Sonderthema:
«Nachhaltigkeit»

Werde ich gefragt, in welchem Bereich ich denn genau arbeite, bin ich mir jeweils nicht sicher, ob ich mich freuen soll, dass sich jemand für mein Tun interessiert oder nicht, weil ich mit der Erklärung jedes Mal bei Adam und Eva beginnen muss. Es ist meistens nicht mit dem Stichwort «öffentliche Beschaffung» erledigt. Zugegebenermassen, das Thema ist einigermassen komplex, aber hochspannend und vor allem hat die öffentliche Beschaffung aus Sicht der Nachhaltigkeit extrem viel Potenzial.
Text von Eva Hirsiger



Eva Hirsiger

Als öffentliche Beschaffung in der Schweiz bezeichnet man einfach gesagt den Einkauf von Gütern und Dienstleistungen durch die öffentliche Hand – also Bund, Kantone, Gemeinden, öffentliche Spitäler, Universitäten etc. Das reicht vom Bleistift in der Primarschule über die Armeestiefel bis zur gesamten IT-Infrastruktur des Bundes. Die Grundidee hinter der öffentlichen Beschaffung ist der haushälterische Umgang mit Staatsgeldern, die Förderung von Wettbewerb und die Gleichbehandlung von Anbietenden.

Der Staat ist allerdings nicht nur dem haushälterischen Umgang mit Staatsgeldern verpflichtet, sondern auch der Nachhaltigkeit. Die nachhaltige Entwicklung ist als Zweck in der schweizerischen Verfassung verankert. Ökologische und soziale Aspekte können und sollen auch in der Beschaffung einbezogen werden. Im aktuell gültigen Gesetz über die öffentliche Beschaffung (BöB) ist das Prinzip der Nachhaltigkeit noch nicht festgeschrieben. Aber voraussichtlich wird dies nach der Revision des BöB der Fall sein.

Der Ressourcenverbrauch der Schweiz liegt weit über dem naturverträglichen Niveau. Beinahe dreimal die Erde wäre erforderlich, wenn alle Menschen wie die Schweizer Bevölkerung leben würden. Eine Untersuchung des Bundesamts für Umwelt BAFU hat ergeben, dass ein Grossteil der von der Schweiz verursachten Umweltbelastungen im Ausland anfällt, entlang der zahlreichen internationalen Lieferketten, und dass insbesondere entlang dieser Wertschöpfungsketten grosser Handlungsbedarf besteht. Schauen wir kurz auf die internationale Ebene: Die Agenda 2030 ist der Aktionsplan der Vereinten Nationen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung. Das Kernstück der Agenda 2030 sind 17 Unterziele, die sogenannten Sustainable Development Goals (SDG). Ziel Nummer 12 heisst «responsible consumption and production». Der Trend im privaten Konsum zeigt in der Schweiz in diese Richtung: Faire Mode, Bio-Gemüse vom Markt, Heumilch, etc. Trotzdem kann der heutige Konsum definitiv nicht als nachhaltig bezeichnet werden. Wie sieht es mit dem staatlichen Konsum aus?

Die öffentliche Hand nimmt in der Schweiz mit 40 Milliarden CHF ein beachtliches Marktvolumen ein. Die öffentliche Beschaffung entspricht weltweit gegen 15 Prozent des BIP. Diesen Einkauf ökologisch und sozial verträglich zu gestalten, ist daher ein entscheidender Schlüssel, um den Fussabdruck der Schweiz auf ein naturverträgliches Niveau zu bringen.

Das ökologische und ökonomische Einsparpotenzial der Beschaffung der öffentlichen Hand der Schweiz wurde in einer Studie von Pusch – Praktischer Umweltschutz und Infras – untersucht. Die Analyse zeigt ein differenziertes Bild. Sie untersucht elf Produktgruppen, die mengenmässig und aus Umweltsicht relevant sind. Für jede dieser Gruppen vergleicht die Studie die Treibhausgasemissionen und die Kosten eines Standardproduktes mit denjenigen einer ökologischeren Good-Practice-Variante, die bezüglich Leistung und Funktionalität vergleichbar ist. Je nach Produktgruppe liegen die Treibhausgas-Einsparpotenziale zwischen 2 bis 85 Prozent. Die grössten ökologischen Potenziale lassen sich mit der Wahl von Ökostrom, Biotextilien, vegetarischen Menus, Recyclingpapier sowie LED-Strassen- und -Deckenlampen realisieren. Eine ökologische Beschaffung ist oft auch aus ökonomischer Sicht attraktiv. Die Studie hat ergeben, dass bei über 60 Prozent der untersuchten Produktgruppen die nachhaltigere Variante tatsächlich kostengünstiger ist als der Standard. Das gilt insbesondere bei Nahrungsmitteln sowie bei Strassen- und Deckenlampen: Die vollständige Umstellung auf LED würde im Vergleich zu einer systematischen Anwendung konventioneller Varianten pro Jahr nicht nur knapp 175'000 Tonnen CO₂-Äquivalente, sondern gleichzeitig fast 48 Millionen Franken einsparen. Eine Studie aus Berlin zeigt ein ähnliches Bild: Würde die gesamte öffentliche Beschaffung des Landes Berlin auf ein ökologischeres Szenario umgestellt, könnten fast 50 Prozent

der CO₂-Emission des öffentlichen Einkaufs reduziert werden. Das ist ein enormes Sparpotenzial!

Mit einer nachhaltigeren Beschaffung würde die Schweiz nicht nur ihre eigene Umweltbelastung reduzieren, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur Ökologisierung der Märkte leisten und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Anbieter verbessern, da diese im internationalen Vergleich oft strengere Umweltgesetze erfüllen. Dessen ungeachtet ist die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung nach wie vor relativ schwach. Doch ist sie zunehmend ein Thema und aktuell sind einige Prozesse im Gang, welche wichtige Weichen stellen werden: Die Revision des BÖB, eine neugegründete Fachgruppe zur nachhaltigen Beschaffung beim Bund, die Neulancierung der Plattform für nachhaltige Beschaffung «Kompass Nachhaltigkeit» und ein

Forschungsprojekt am IWI im Rahmen des NFP73 Sustainable Economy. Das Projekt läuft an der Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit (FDN) in Zusammenarbeit mit der Università della Svizzera Italiana in Lugano.

Es gibt generell sehr wenig Forschung im Bereich nachhaltige öffentliche Beschaffung und in der Schweiz forscht, so weit ich weiss, sonst niemand in diesem Gebiet. Im SNF-Forschungsprojekt wollen wir in einem ersten Schritt eine grosse Menge an Ausschreibungsunterlagen untersuchen und so den Status quo der nachhaltigen Beschaffung in der Schweiz analysieren. Mittler-

weile haben wir mehr als 200GB unstrukturierte Daten, was über 250'000 Dateien (PDF, Word, Excel etc.) entspricht. Wir wollen herausfinden, welche Nachhaltigkeitskriterien heute bereits in Ausschreibungen integriert werden und welche Faktoren dazu führen. Wir arbeiten dabei mit elasticsearch, einer Open Source-Datenbankstruktur, welche eine Volltextanalyse von unstrukturierten Daten erlaubt. In einem zweiten Schritt sollen dann in der Praxis verwendbare Textbausteine entwickelt werden, welche die Integration von sozialen und ökologischen Anforderungen in Ausschreibungen für BeschafferInnen deutlich erleichtern soll.

¹ <http://oeffentlichebeschaffung.kompass-nachhaltigkeit.ch/nachhaltigkeit/argumentarium/>

² <https://www.oeko.de/publikationen/p-details/umwelt-und-kostenentlastung-durch-eine-umweltvertraegliche-beschaffung-kurzfassung/>

³ Informationsplattform über nachhaltige Beschaffung www.kompass-nachhaltigkeit.ch

⁴ <http://www.nfp73.ch/de/projekte/lieferketten/nachhaltigkeit-im-oeffentlichen-beschaffungswesen>

Nachhaltigkeit konkret: Blue University Bern

Ein Heft zum Thema Nachhaltigkeit braucht auch ein entsprechendes Cover Foto. Die Schwierigkeit, einen Begriff wie Nachhaltigkeit auf Papier zu bringen, unterschätzten wir zugegebenermassen doch ein bisschen. Unsere Ideen waren zwar zahlreich, aber nicht wirklich ergebnisreich und wir waren froh, als unser Redaktionsleiter, Herr Professor Thomas Myrach, uns mit der Initiative «Blue Community» bekannt machte.

Blue Communities fördern den nachhaltigen Umgang mit Wasser, anerkennen das Menschenrecht auf Wasser und setzen sich für eine öffentliche Wasserversorgung und -nutzung ein. Innerhalb von Blue Communities wird auf einen nachhaltigen Umgang mit Wasser geachtet und Trinkwasser aus öffentlicher Versorgung genutzt. Um dies zu erreichen, wurden Wasserkaraffen mit dem Logo «Blue University Bern» produziert, damit sie in

Sitzungen, am Arbeitsplatz oder in Besprechungen verwendet werden können. Eben diese Karaffe sehen Sie nun auf dem Cover.

Weitere Infos, die Quelle sowie der Online-Shop für die Karaffen finden Sie unter:
http://www.unibe.ch/universitaet/portraet/selbstverstaendnis/nachhaltigkeit/blue_university/index_ger.html

Gretchenfrage:

Nachhaltig unternehmerisch agieren und beraten, geht das?

Drei Mitarbeitende der APP Unternehmensberatung AG stellen sich selbstkritisch die Frage, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen genau bedeutet. In einer offenen und ungezwungenen Runde wird darüber diskutiert. Eine interne Analyse zeigt, dass die APP ständig bestrebt ist, nachhaltig zu arbeiten. Wie sich dies in der täglichen Arbeit widerspiegelt, erzählt uns Laura Kieser nach ihrem Gespräch mit Stefan Müller und Martin Vogel.
Text von Laura Kieser



Laura Kieser, ehemalige Mitarbeiterin der Forschungsstelle für Digitale Nachhaltigkeit der Universität Bern und seit Februar 2017 bei der APP Unternehmensberatung AG tätig.



Stefan Müller, Master in Business Administration, Universität Bern, Masterarbeit beim Institut für Wirtschaftsinformatik.



Martin Vogel, Master in Business Administration, Universität Bern, Masterarbeit beim Institut für Wirtschaftsinformatik

«Nachhaltigkeit» schreibt sich heutzutage fast jede Unternehmung auf die Fahne. Es ist ein Wort, mit welchem positive Assoziationen, in einer aufgeklärten Gesellschaft wie die Schweiz es ist, herbeigeführt werden. Längst ist klar, dass Ressourcen auf dieser Welt beschränkt verfügbar sind. Auch die APP Unternehmensberatung AG hält prominent auf der Website fest: «Nachhaltigkeit ist unser oberstes Gebot».

Stefan Müller arbeitet seit April 2018 bei der APP und hat kurz vorher sein BWL-Studium an der Universität Bern abgeschlossen. Auf die Frage, weshalb Nachhaltigkeit wichtig für die APP sei, antwortet Stefan Müller direkt: «Der Umwelt zuliebe». Doch geht es einer Unternehmensberatung wirklich um ökologische Aspekte? «Auch», kontert Martin Vogel. Er schliesst gerade sein BWL-Studium mit der Fachrichtung Wirtschaftsinformatik an der Universität Bern ab und arbeitet gleichzeitig Teilzeit bei der APP. «Die APP möchte zum Beispiel das Papier reduzieren und physische Unterlagen komplett digitalisieren», meint Martin Vogel. Ich stelle daraufhin kritisch die Frage, ob dieses Beispiel wirklich aus ökologisch nachhaltigen Gründen getrieben werde oder eher, weil sowieso alles digitalisiert wird?

«Die APP versucht sich bezüglich Nachhaltigkeit ständig zu verbessern. Auch im ökologischen Sinne. Seit neustem gibt es Ladestationen für Elektrowelos und -autos». Die Aufladung erfolgt zu 100 % mit Solarstrom. Seitdem

sind unsere regulären Autoparkplätze weniger besetzt. Natürlich gibt es noch Luft nach oben.

«Wir haben zum Beispiel einen grossen PET-Flaschen-Verschleiss», antwortet Martin Vogel darauf.

Ich frage in die Runde, was, einmal abgesehen vom ökologischen Gedanken, «Nachhaltigkeit» in der täglichen Arbeit eines Beraters wirklich bedeutet? «Dazu gehört, dass man das Gesamtoptimum betrachtet, Synergien findet und nützt», erklärt Stefan Müller. Ich stelle fest, dass es also möglich ist, nachhaltig zu agieren, indem entsprechende Methoden eingesetzt werden.

Die APP setzt auf Methoden, die das Gesamtoptimum im Auge behalten. Dies bedeutet auch, dass unabhängig vom Themenfeld des Projektes bei der APP die Wahl des Vorgehens entscheidend sein kann, ob eine nachhaltige Lösung herbeigeführt wird oder nicht. Genau das möchte die APP als «oberstes Gebot» einhalten. «Es geht darum, das Rad nicht immer neu zu erfinden, sondern bestehende Ressourcen zu verwenden», meint Stefan Müller weiter. «Bei der APP sind es jedoch nicht nur die Methoden», erklärt Martin Vogel, «wir haben uns entschieden, auch auf fachlicher Ebene in die Energiebranche einzusteigen und dort nachhaltige Projekte, zum Beispiel im Bereich Smart City, zu unterstützen». Er ist zusammen mit Stefan Müller und weiteren APP-Mitarbeitenden Teil eines Kernteams, welches sich Projekten und Themen in der Energiebranche widmet.

Die Welt der APP dreht sich vorwiegend um die Schnittstelle zwischen Business und IT. IT-Lösungen wechseln schnell und der IT-Markt ist unbeständig. Dabei ist für uns als Beratende die Auseinandersetzung mit Fragestellungen zur Nachhaltigkeit umso wichtiger, und zwar nicht nur im ökologischen Sinne. Die Forschungsstelle für Digitale Nachhaltigkeit der Universität Bern liefert dabei einen Ansatz, welcher uns inspiriert. Digitale Wissensgüter sollen einerseits ressourcenschonend hergestellt werden und andererseits auch langfristig zugänglich gesichert werden. Dabei spielt Transparenz eine wichtige Rolle. Nur dann können Argumente wie «das Rad nicht neu erfinden und Synergien nutzen» wirklich eingehalten werden. Ein konkretes Beispiel ist der Einsatz von Open Source-Software OSS. Die APP hat Stellung dazu genommen, wie OSS in der öffentlichen Verwaltung noch besser etabliert werden könnte, indem zum Beispiel öffentliche IT-Ausschreibungen

für OSS-Anbieter attraktiver werden. Des Weiteren unterstützt die APP nachhaltige Projekte wie die Konferenz für Digitale Nachhaltigkeit DINAcn. Zudem setzt die APP innerhalb der Unternehmung auf Transparenz. Das heisst, sämtliche Kennzahlen sowie auch Saläre von allen Mitarbeitenden sind für alle jederzeit einsehbar. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass die Führung aus den eigenen Reihen besteht und die Unternehmung als Aktiengesellschaft im Besitz der Mitarbeitenden ist. Dies erzielt unternehmerische Nachhaltigkeit.

Ob im ökologischen Sinne oder im Sinne des langfristigen Denkens, das Thema Nachhaltigkeit hat viele Facetten und ist nicht immer messbar. Durch Transparenz und die Förderung einer nachhaltigen Arbeitsmethodik leistet die APP ihren Beitrag und ist bestrebt, diesen weiter auszubauen. Martin Vogel hat konkrete Vorschläge, wie die APP Nachhaltigkeit noch stärker etablieren

könnte: «Die Mitarbeitenden der APP könnten Anreize bekommen, nur noch auf öffentliche Verkehrsmittel zu setzen oder in entsprechend nachhaltigen Restaurants zu essen.». Stefan Müller sagt ergänzend: «Nachhaltigkeit könnte ein Teil der Bewertung im Jahresgespräch sein. Natürlich mit messbaren Kriterien».

Für mich ist klar, Nachhaltigkeit wird gefördert, indem die einzelnen Mitarbeitenden sowie die Unternehmung als Ganzes sich verantwortlich fühlen, sich mit den verschiedenen Aspekten von Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, und gewillt sind, etwas dafür zu tun. Da ist die APP auf gutem Wege.

Die APP Unternehmensberatung AG ist ein etabliertes und expandierendes Beratungsunternehmen an der Schnittstelle zwischen Geschäfts- und Informatikwelt. An den Standorten Bern, Zürich, Basel und Luzern engagieren sich über 60 Beraterinnen und Berater gemeinsam mit unseren Kunden für nachhaltige Lösungen in den Bereichen Organisation und Prozesse, Informationstechnologie, Strategie und Unternehmensführung und Projektmanagement. Seit über 40 Jahren zeichnet sich die APP aus durch ausgewogenes Wachstum, Work-Life-Balance, grossen Teamgeist und attraktive Aufstiegschancen für unternehmerische Macher und Projektmenschen. Das Unternehmen ist im Besitz seiner Mitarbeitenden.



«Es geht darum, dass man das Gesamtoptimum betrachtet, Synergien findet und nützt», Stefan Müller

Ganz im Sinne unseres Sonderthemas haben wir uns im Departement auf die Suche nach der Nachhaltigkeit gemacht. Da der doch eher abstrakte Begriff immer häufiger genutzt wird, fragten wir unsere Professorinnen, Professoren und Mitarbeitenden nach ihrer Definition von Nachhaltigkeit und wo Nachhaltigkeit denn in ihren Vorlesungen und Forschungsarbeiten auftaucht. Eine kleine Zusammenfassung der Antworten findet ihr unten. Wir wünschen viel Vergnügen beim Lesen, wie immer.

Was bedeutet Nachhaltigkeit in Ihrem Fachgebiet?

Zum einen wird in Finanzmärkten vermehrt von nachhaltigem Investieren gesprochen; das heisst, dass Investoren häufiger darauf Wert legen, in Unternehmen zu investieren, welche gewisse Nachhaltigkeitsstandards erfüllen. Zum anderen ist «Corporate Governance» eng verknüpft mit Nachhaltigkeit. Hier geht es um das Verhältnis zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie zum Beispiel den Aktionären, Fremdkapitalgebern und Managern. Diese Beziehungen müssen so ausgestaltet sein, dass nachhaltige Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen möglich sind.
Prof. Dr. Philip Valta, Leiter der Abteilung Financial Management

Wir befassen uns mit der ökonomischen Nachhaltigkeit im Rahmen unserer Forschung zum nachhaltigen Marketing Return on Investment (Marketing ROI). Die ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit erfassen wir im Zusammenhang mit unserer Forschung zur Konsumentenpsychologie: Wie wird Green Marketing von Konsumenten wahrgenommen? Welche sind die Einstellungen, Motive und Kaufprozesse von Konsumenten im Kontext des nachhaltigen Marketings?
Prof. Dr. Harley Krohmer, Leiter der Abteilung Marketing

Wir unterscheiden zwischen Nachhaltigkeit von IS, Nachhaltigkeit durch IS und Nachhaltigkeit in IS. Im ersten Fall geht es um den Ressourcenverbrauch durch die Erstellung und den Betrieb besonders von Hardware,

im zweiten Fall durch die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen durch den Einsatz von Informationssystemen und im dritten Fall um nicht durch die Nachhaltigkeit von IT-Artefakten wie Software-Code und Daten. Als Überbegriff für alles verwenden wir den Begriff Digitale Nachhaltigkeit.
Prof. Dr. Thomas Myrach, Leiter der Abteilung Information Management

Nachhaltigkeit spielt im Fach Organisation eine wichtige Rolle. Wir Menschen verbringen einen grossen Teil unserer Zeit bei der Arbeit. Nachhaltige Organisation bedeutet, dass Arbeitszeit nicht nur als notwendiges Übel gesehen wird, um Geld zu verdienen, sondern die Arbeit so organisiert ist, dass der Mensch in seiner Ganzheit wahrgenommen wird. Mögliche Faktoren sind hierbei die soziale Einbindung, eine Kultur der Wertschätzung oder die Weiterentwicklung von Fähigkeiten. Gerade in jüngster Zeit werden neue Formen der Zusammenarbeit diskutiert, die den Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zur Selbstbestimmung und persönlichen Entfaltung geben sollen.
Prof. Dr. Frauke von Bieberstein, Leiterin der Abteilung Organisation

Unser Forschungsteam beschäftigt sich seit Jahren mit den Besonderheiten von Familienunternehmen. Jetzt mag man sich fragen, was das wohl mit Nachhaltigkeit zu tun hat? Aber ich kenne keinen Unternehmertypus, der per Definition nachhaltiger agiert als eben Unternehmen in Familienhand. Denn hier gilt die sogenannte dynastische Intention: man möchte das Unternehmen

für seine Nachkommen weiterentwickeln. Frei nach der Werbebotschaft von Patek Philippe: «Eine Patek Philippe gehört einem nie ganz allein. Man erfreut sich ein Leben lang an ihr, aber eigentlich bewahrt man sie schon für die nächste Generation.» Welcher Gedanke könnte nachhaltiger sein? Entscheidungen folgen hier oft nicht der kurzfristigen ökonomischen Logik, sondern der langfristigen und stabilen Bewahrung. Uns interessiert: wie schaffen es Familienunternehmen über Generationen hinweg, dieses Prinzip weiterzugeben? Trotz kurzfristiger, anderslautender, ökonomischer Moden?

Prof. Dr. Andreas Hack, Leiter der Abteilung Personal

Nachhaltigkeit schlägt sich im Bereich Management Accounting vor allem in zwei Aspekten nieder. Zum einen stellt sich die Frage, wie Unternehmen Aspekte der Nachhaltigkeit als Value Driver für die Wertschöpfung im Unternehmen nutzen können, wie also Aspekte der Nachhaltigkeit Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und sich in Performance-Indikatoren niederschlagen. Zum anderen stellt sich die Frage, wie über unternehmensinterne Steuerungs- und Kontrollmechanismen die finanzielle Nachhaltigkeit abgesichert werden kann.

Prof. Dr. Markus Arnold, Leiter der Abteilung Managerial Accounting

Nachhaltigkeit wird im Financial Accounting hauptsächlich unter den Gesichtspunkten der Bewertung und Steuerung von Unternehmen und deren Strategien

zur Sicherstellung und Gewährleistung der finanziellen Nachhaltigkeit thematisiert. Explizit berücksichtigt werden dabei Probleme der Qualität der Finanzberichterstattung, wie beispielsweise der Verzerrung oder Manipulation des Erfolgsausweises, des Verschuldungsgrades oder der unternehmerischen Risiken. Ein zweiter wichtiger Fokus liegt auf der Frage, wie Governance Mechanismen ausgestattet werden können, um kurzfristig orientierte, myopische Handlungen von Unternehmensmitgliedern zum Nutzen der langfristigen Entwicklung von Unternehmen einzuschränken. Ein dritter Schwerpunkt liegt in der Frage, wie Finanzinformationen strukturiert und kommuniziert werden sollen, damit diese nicht zu Fehlentscheidungen seitens deren Nutzer führen.

Prof. Dr. Alexis Kunz, Leiter der Abteilung Financial Accounting

Im Bereich Operations Research geht es ja um die Ermittlung von optimalen Entscheidungen unter Randbedingungen. Seit einiger Zeit werden dabei vermehrt auch Aspekte der Nachhaltigkeit in die Entscheidungsfindung einbezogen, entweder als Teil des Zielkriteriums oder als zusätzliche Randbedingung.

Prof. Dr. Norbert Trautmann, Leiter der Abteilung Quantitative Methoden

Wo schlagen sich Nachhaltigkeitsthemen in Ihren Vorlesungen nieder?

Themen der finanziellen Nachhaltigkeit schlagen sich vor allem in Veranstaltungen zu Performance Management und Steuerungs- und Kontrollmechanismen nieder. Fragen dazu, wie Nachhaltigkeit als Value Driver unternehmerisches Handeln erfasst und für die Strategieimplementierung abgebildet werden kann, werden vor allem im strategischen Management Accounting behandelt.

Prof. Dr. Markus Arnold, Leiter der Abteilung Managerial Accounting

Im Rahmen der Bachelorvorlesung «Nachhaltigkeit in Organisationen» werden zentrale Perspektiven zum Thema «Nachhaltigkeit in Organisationen» vermittelt. Angefangen beim Aufzeigen der Notwendigkeit von Nachhaltigkeitskonzepten und -strategien in Unternehmen über die Probleme und Lösungen zur organisationalen Ausgestaltung bis hin zur Analyse und Diskussion von Massnahmen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens. Dabei werden anhand theoretischer Konzepte und vieler praktischer Beispiele die Bedeutung unterschiedlicher Kontexte und Akteure dargestellt, die Anwendung dieser geprüft und mögliche Interventionen zur Steigerung nachhaltigen Verhaltens in Organisationen diskutiert.

Aufbauend auf diesen Grundlagen wird ein Masterseminar «Feldexperimente zu Nachhaltigkeit in Organisation» angeboten. In diesem Seminar lernen die Studierenden, wie praktische Fragestellungen im Bereich «Nachhaltigkeit in Organisationen» mit Hilfe von Feldexperimenten untersucht werden können. Sie werden angeleitet, ein Feldexperiment in Kooperation mit einem Praxispartner durchzuführen, um Massnahmen zu einer Steigerung des nachhaltigen Verhaltens in Organisationen zu testen und dabei einen Ansatz zu erarbeiten, der spezifisch auf die Herausforderungen des Praxispartners eingeht.

Dr. Andrea Essl, Dozentin am Institut für Personal und Organisation, Abteilung Organisation

Am Institut für Finanzmanagement wird das Proseminar «Sustainable Finance» angeboten. Dort lernen die Studierenden anhand von praxisorientierten Beispielen, wie Nachhaltigkeit beim Investitionsverhalten von Investoren und der Unternehmensfinanzierung angewandt wird.

Prof. Dr. Philip Valta, Abteilung der Ableitung Financial Management

Aktuell haben wir ein Projektseminar zum Thema Nachhaltiges Marketing durchgeführt. In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen haben die Studierenden unter unserer Anleitung ein Konzept zur Vermarktung nachhaltiger Einwegteller entwickelt und vor dem Management präsentiert. Dieses Action Learning steigert nicht nur den Lernerfolg, sondern sensibilisiert die Studierenden für das Thema Nachhaltigkeit.

Prof. Dr. Harley Krohmer, Leiter der Abteilung Marketing

In meiner Vorlesung «Unternehmensethik», die im letzten Frühlingssemester erstmalig angeboten wurde, ist Nachhaltigkeit ein ganz zentrales Thema. Hier geht es vor allem um den Begriff der «Verantwortung» und die Frage, welche Folgen des eigenen Handelns ein Unternehmen bzw. ein/eine ManagerIn wem gegenüber zu verantworten hat. Zwar ergeben sich hier, je nach moralphilosophischer Perspektive, ganz unterschiedliche Antworten, aber langfristige (auch generationenübergreifende) Folgen sind in jedem Fall zumindest immer als gleichwertig mit kurzfristigen Konsequenzen anzusehen.

Dr. Thomas Köllen, Oberassistent am Institut für Organisation und Personal, Abteilung Personal

Haben Sie bereits zu Themen der Nachhaltigkeit geforscht oder planen Sie dies zu tun?

Mein Mitarbeiter und ich haben in den letzten Jahren versucht, den Begriff Digitale Nachhaltigkeit zu präzisieren und verschiedene Faktoren für Digitale Nachhaltigkeit zu identifizieren. Darüber hinaus haben wir zu unterschiedlichen Aspekten der Digitalen Nachhaltigkeit geforscht, wie zu Open Source, Open Data oder Citizen Sourcing.

Prof. Dr. Thomas Myrach, Leiter der Abteilung Information Management

Meine eigene Forschung zur Nachhaltigkeit umfasst neben Fragestellungen zu internen Steuerungs- und Kontrollmechanismen zur Absicherung der finanziellen Nachhaltigkeit vor allem die Frage danach, wie Investoren auf Berichte über Nachhaltigkeitsaspekte reagieren. Dabei stellen sich die Fragen, ob, wann und warum sie diese Informationen in ihre Investitionsentscheidungen einfließen lassen. Diese Fragen haben wir bereits in mehreren Projekten analysiert. Diese Forschung steht somit an der Schnittstelle der drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung, weil untersucht wird, wie sich nachhaltiges Handeln von Unternehmen auf deren Interaktion mit Shareholdern und Stakeholdern auswirkt.

Prof. Dr. Markus Arnold, Leiter der Abteilung Managerial Accounting

In meiner bisherigen Forschung habe ich mich mit Aspekten der finanziellen Nachhaltigkeit vor allem im Rahmen von Performance Measurement Systemen, Corporate Governance Mechanismen und Fragen der Regulierung von Finanzinformationen beschäftigt. In zwei aktuellen Projekten untersuchen wir beispielsweise, unter welchen Bedingungen bestehende und neu geplante Regulierungen zu systematischen Fehlentscheidungen von Investoren führen können.

Prof. Dr. Alexis Kunz, Leiter der Abteilung Financial Accounting

Meine Aktivitäten in diesem Gebiet sind zahlreich. Neben einer Zusammenarbeit mit dem Schweizer Start-Up Essento Food AG zum Thema «Insekten Essen», einem Gemeinschaftsprojekt mit der Abteilung Sozialpsychologie und soziale Neurowissenschaften der Uni Bern im Bereich der Umweltentscheidungen und Arbeitsgedächtnis bin ich Gutachter für das Stanford Precourt Institute für Projekte im Bereich der Nachhaltigkeit. Zudem präsentierte ich meine Forschung an der Nacht

der Forschung 2017 der Uni Bern und hatte einen Workshop sowie einen Stand an den Berner Nachhaltigkeitstagen 2017.

Ass. Prof. Sebastian Berger, Assistenzprofessor am Institut für Organisation und Personal, Abteilung Organisation

Mit Kollegen haben wir kürzlich Interventionen zur Food Waste-Reduktion bei Konsumenten analysiert und gezeigt, dass nicht alle Interventionen gleich effektiv sind. Wissensvermittlung ist z.B. relativ wirkungslos, sozialer Einfluss hingegen relativ wirkungsvoll. In einer darauffolgenden Studie haben wir experimentell gezeigt, dass soziale Normen in Form von Tischkärtchen Restaurantgäste dazu bringen, weniger Essensreste zu hinterlassen. In unserer jüngsten Publikation berichten wir von einem Feldexperiment in einem Berner Take-Away-Restaurant, wo wir fanden, dass sozialer Einfluss durch andere Kunden die Entscheidung zwischen wiederverwendbarem reCIRCLE-Mehrweggeschirr und Wegwerfgeschirr beeinflusst.

Dr. Sabrina Stöckli und Dr. Michael Dorn, Oberassistentin am Institut für Marketing und Unternehmensführung, Abteilung Consumer Behavior

Geben Sie uns einen Tipp, wie wir alle ein bisschen nachhaltiger leben könnten.

Das Smartphone öfters mal zur Seite legen und ein Buch aus Papier lesen.

Prof. Dr. Harley Krohmer, Leiter der Abteilung Marketing

Ich finde, dass es sich lohnt, wachsam zu sein, wenn sich in den Nachhaltigkeitsdiskurs nationalistische Töne einmischen. Man erlebt das überall in Europa immer wieder, wenn es um die scheinbar ethische Legitimierung der Bevorzugung «heimischer» Produkte geht. Hier zu differenzieren und genauer hinzuschauen, halte ich für sehr wichtig.

Dr. Thomas Köllen, Oberassistent am Institut für Organisation und Personal, Abteilung Personal

In welchen Bereichen in Ihrem Leben versuchen Sie nachhaltig zu leben?

Ein Bereich ist der Einkauf von Lebensmitteln, beispielsweise kaufen wir wann immer möglich saisonales Gemüse und Obst aus der Region – und wir versuchen, jeglichen «food waste» zu vermeiden.

Prof. Dr. Norbert Trautmann, Leiter der Abteilung Quantitative Methoden

Ich pflanze jedes Jahr mindestens einen Baum.

Prof. Dr. Harley Krohmer, Leiter der Abteilung Marketing

Schon als Jugendlicher, gerade in den Anfangszeiten der Grünenbewegung in Deutschland, machte sich unsere Clique viele Gedanken über ökologisches Leben. Doch die Möglichkeiten waren begrenzt. Heute ist das anders. Wir kaufen grundsätzlich nur Biokleidung (schaut mal hier: www.bene-unibe.ch/stadtplan/), achten darauf, möglichst viele Lebensmittel aus Bioläden zu beziehen und ich persönlich fahre das kleinstmögliche Auto der Welt, einen C1 von Citroen. Aber natürlich: auch wenn ich selber oft die Tendenz verspüre, SUV-Fahrer, Kik-Kleidungskäufer oder Aldi-Konsumenten zu «verachten», jeder macht ja seine eigenen faulen Kompromisse. Meine Familie und ich fahren gerne und oft in den Urlaub, wohnen ausgiebig geräumig und achten wenig auf unseren Plastikkonsum. Wahrscheinlich leben wir am Ende weniger nachhaltig als viele andere Menschen. Aber irgendwo lohnt es sich immer zu beginnen!

Prof. Dr. Andreas Hack, Leiter der Abteilung Personal

Raubtierkapitalismus oder soziale Verantwortung: Warum Investoren in CSR-starke Unternehmen investieren

Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt als Thema für Unternehmen und den Kapitalmarkt stetig an Bedeutung. Kaum ein grösseres Unternehmen kann es sich leisten, sich nicht für CSR zu engagieren. Während dies einige Anleger als positiv erachten, sehen andere es kritisch. Über die Gründe, warum Investoren Geld in CSR-starke Unternehmen (nicht) anlegen, ist also noch viel zu lernen.

Text von Christoph Hörner und Markus Arnold

Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, indem sie Aktivitäten unternehmen, die gesellschaftlichen Nutzen stiften und über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Beispielsweise können sich Unternehmen für den Umweltschutz einsetzen, familienfreundlich sein, eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglichen, die Einhaltung von Arbeitsrechten in der Zulieferkette gewährleisten oder an gemeinnützige Organisationen spenden. Das Eintreten für eine nachhaltige Welt und das Schaffen von gesellschaftlichem Nutzen wird häufig als moralisch wertvoll erachtet und deswegen unterstützt oder eingefordert.

Kritiker, wie beispielsweise der Nobelpreisträger Milton Friedman, sehen hingegen genau dieses gesellschaftlich wertvolle Engagement nicht als Aufgabe von gewinnorientierten Unternehmen: «There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game [...]» (Friedman 1970, S. 17). Diese Position nimmt Manager in die Pflicht, Unternehmensressourcen ausschliesslich für Projekte einzusetzen, die den Unternehmenswert aus Sicht der Anteilseigner maximieren. Sie argumentiert, dass Manager dafür bezahlt würden, im Interesse der Aktionäre zu agieren. Es stünde ihnen also nicht zu, das investierte Geld der Anteilseigner für CSR-Massnahmen nur deshalb auszugeben, weil sie persönlich diese aus



Christoph Hörner, Doktorand Abteilung Managerial Accounting.

moralischen Erwägungen als förderungswürdig erachten. Gesellschaftlich wertvolles Engagement ohne das Schaffen von Mehrwert für das Unternehmen bedeutet vielmehr ein Überschreiten der Kompetenz der Manager, eine Gefährdung des Unternehmens und eine Enteignung der Eigner. Die Verantwortung, mit Unternehmensgeldern gesellschaftlich Gutes zu tun, wird auf die Eigner übertragen.

Allerdings ist bei vielen CSR-Aktivitäten nicht klar, ob dieses Engagement zum Wohle der Gesellschaft für ein Unternehmen *tatsächlich* finanziell von Nachteil sein muss. Dies gilt insbesondere in einer Zeit, in der viele Kunden, Bürger und Politiker Unternehmen aufmerksam und kritisch beobachten. Beispielsweise können (kritische) Konsumenten bestimmte Produkte boykottieren, wenn ein Unternehmen ihrer Ansicht nach zu wenig gesellschaftliche Verantwortung zeigt, oder eine Prämie für Produkte eines Unternehmens zahlen, das ihrer Ansicht nach grosse gesell-



Prof. Dr. Markus Arnold, Leiter der Abteilung Managerial Accounting.

schaftliche Verantwortung übernimmt. Auch kann sich CSR für ein Unternehmen auszahlen, wenn es dadurch motivierte Mitarbeitende gewinnen oder direkte Kosten einsparen kann, etwa durch weniger Verschwendung und effiziente Prozesse. Ebenso könnte eine gute Reputation dazu beitragen, dass die öffentliche Meinung gegenüber CSR-starken Unternehmen (selbst im Fall von negativen Schlagzeilen) wohlwollender ist oder dass Regierungen mehr Raum zur Selbstkontrolle gewähren, anstatt staatlich zu regulieren. Verschiedene Kanäle können also dazu führen, dass Unternehmen von CSR profitieren, indem sie gesellschaftlich Gutes bewirken – oft zusammengefasst als: «doing well by doing good».

Solange Investitionen in CSR zu Wertsteigerungen führen, würden also auch Vertreter der Friedman-Position CSR-Aktivitäten befürworten oder gar einfordern. Sie würden dann wohl gerne in ein CSR-starkes Unternehmen investieren – aus rein

finanziellen Motiven. In dieser Hinsicht hat sich eine Reihe von Studien dem Zusammenhang von CSR-Performance und finanzieller Performance gewidmet: Deren Ergebnisse legen zwar durchschnittlich einen leicht positiven Zusammenhang zwischen diesen beiden Grössen nahe, zeigen jedoch auch eine grosse Streuung und erlauben keine zufriedenstellenden Schlüsse. Über diese finanziellen Motive hinaus könnten Investoren jedoch auch von *nicht-finanziellen* Gründen motiviert sein, in CSR-starke Unternehmen zu investieren. Dies ist der Fall, wenn sie aus moralischen Erwägungen Unternehmen unterstützen wollen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und gesellschaftlichen Nutzen stiften – selbst wenn dieses Engagement über ein Ausmass hinausginge, das profitabel wäre. Evidenz für das Wirken von nicht-finanziellen Motiven zu finden, wäre insofern interessant, als diese aus einer klassischen ökonomischen Perspektive keine Rolle spielen sollten.

In einer Studie wollten wir daher untersuchen, ob und aus welchen Gründen Investoren in CSR-starke Unternehmen investieren. Dazu designten wir ein Experiment mit zwei Gruppen. Beide Gruppen erhielten identische Informationen zum Hintergrund eines Unternehmens und seiner Branche sowie zu seiner finanziellen Performance. Je nach Experimentgruppe wurden Teilnehmende dann entweder zusätzlich über die gute CSR-Performance des Unternehmens informiert oder nicht. Unsere Teilnehmenden waren erfahrene Investoren aus Deutschland und den USA (Deutschland: 13 Jahre Investment-Erfahrung, US: 8 Jahre), die überwiegend als Fondsmanager, Finanzanalysten und Anlageberater tätig waren. Als professionelle Investoren verfügen unsere Teilnehmenden nicht nur über das nötige Wissen, um an der Studie teilzunehmen, sondern

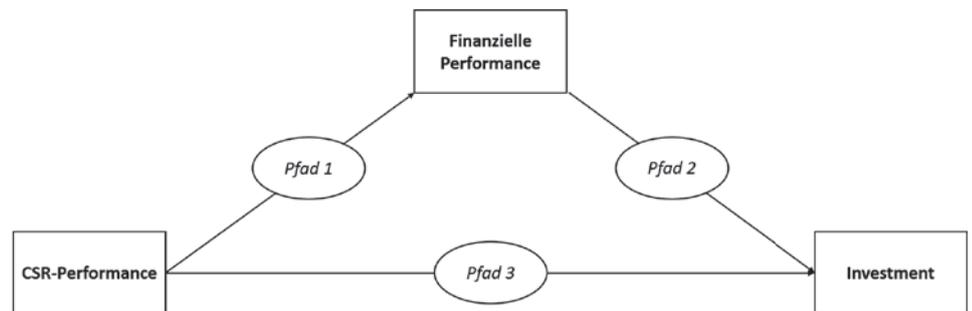


Abbildung 1: Pfadmodell zu den Anlagemotiven

sind auch deswegen wichtig, weil sie in ihrer jeweiligen Tätigkeit einen beträchtlichen Einfluss auf den Kapitalmarkt haben können. Die Teilnehmenden sollten das Unternehmen als Anlagemöglichkeit analysieren und daraufhin angeben, wieviel sie in Anteile des Unternehmens investieren würden. Durch einen Vergleich der beiden Gruppen liess sich somit analysieren, wie professionelle Investoren positive CSR-Performance einschätzten, ob sie zu höheren Investments in solche Unternehmen tendierten und welche Gründe dabei für sie relevant waren.

Um mehr über die Rolle von finanziellen und nicht-finanziellen Gründen bei der Anlageentscheidung zu lernen, waren jedoch weitere Daten nötig. Daher fragten wir die Investoren auch nach ihrer Einschätzung der finanziellen Unternehmensentwicklung sowie der CSR-Performance (letzteres nur die Investoren mit CSR-Informationen). Diese Daten zur CSR-Performance, der erwarteten finanziellen Performance und den Investments erlaubten es, mittels einer Pfadanalyse (Abbildung 1) die verschiedenen Anlagemotive zu isolieren.

Glauben Investoren, dass sich eine gute CSR-Performance positiv auf den Unternehmenswert auswirkt, sollte ein positiver Zusammenhang zwischen Investmenthöhe und CSR-Performance mit einer gleichzeitig erhöhten finanziellen Performance-Einschätzung

einhergehen, die dann die Investitionsbereitschaft erhöht (Pfade 1 und 2 mit positiven Koeffizienten). Glauben Investoren hingegen, dass in dem Unternehmen zu viel für CSR aufgewandt wird, sollte der Effekt der CSR-Informationen auf die finanzielle Performanceeinschätzung und das Investment dagegen negativ sein (Pfad 1 negativ: je besser die CSR-Performance, desto schlechter die finanzielle Performance; Pfad 2 positiv: je schlechter die finanzielle Performance, desto geringer die Investitionsbereitschaft). Wenn nicht-finanzielle Gründe jenseits rein finanzieller Überlegungen ebenfalls eine Rolle spielen, sollte eine höhere Einschätzung der CSR-Performance direkt – also nicht (nur) via finanzielle Performance – zu höheren Investments führen (Pfad 3 positiv).

Zunächst verglichen wir die getätigten Investments in den Gruppen ohne und mit CSR-Angaben. Abbildung 2 zeigt den Anteil des in Frage stehenden Kapitals, den die Investoren bereit waren, in Aktien des vorliegenden Unternehmens zu investieren.

Im Vergleich zu den Investoren, die keine CSR-Informationen erhielten, erhöhten deutsche Investoren mit Zugang zu positiven CSR-Informationen ihre Investments deutlich (von 30.8 % auf 39.6 %). Für US-Investoren war dieser Unterschied ebenfalls positiv, allerdings schwächer und knapp nicht statistisch signifikant

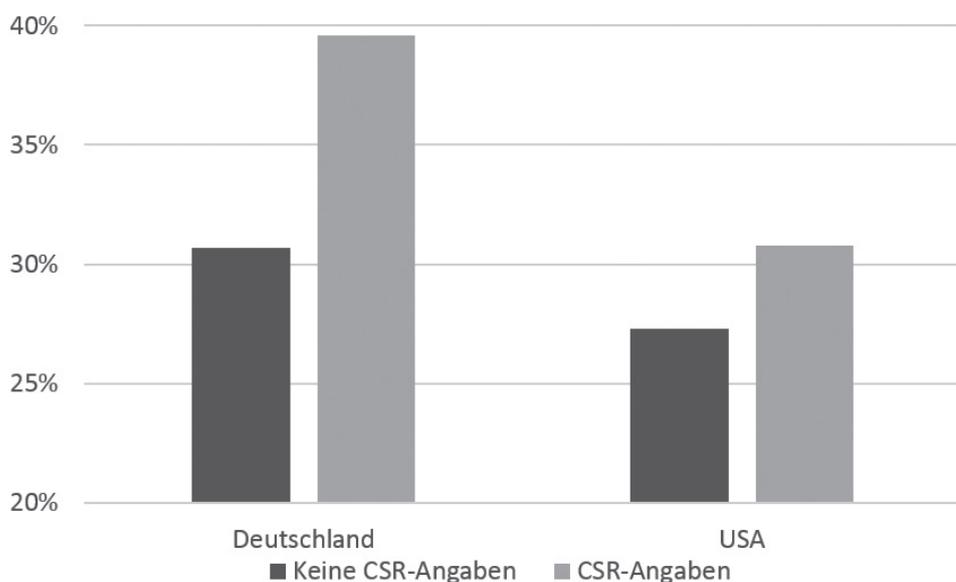


Abbildung 2: Investments

(von 27.3 % auf 30.8 %). Das Muster in beiden Gruppen bei der Einschätzung der finanziellen Performance ist sehr ähnlich. Wie oben beschrieben, könnten die erhöhten Investments bei positiver CSR-Performance also rein auf eine gestiegene Einschätzung der finanziellen Performance zurückzuführen sein. Um die Relevanz der unterschiedlichen Motive im Detail zu analysieren, testeten wir für die Investoren mit Zugang zu CSR-Informationen den statistischen Zusammenhang zwischen der eingeschätzten CSR-Performance, der erwarteten finanziellen Performance und den Investments in einem Pfadmodell. Im Gegensatz zu einem Vergleich *zwischen* den Experimentgruppen mit und ohne CSR-Angaben erlaubte es uns diese Analyse, mehr über die Bedeutung der unterschiedlichen Anlagemotive von Investoren mit Zugang zu CSR-Angaben zu lernen. Die Resultate

zeigten sowohl für deutsche als auch US-Investoren, dass eine **besser eingeschätzte CSR-Performance sowohl aus finanziellen als auch aus nicht-finanziellen Gründen zu höheren Investments** führte. Einerseits führte eine bessere Einschätzung der CSR-Performance zu einer höheren erwarteten finanziellen Performance (signifikant positiver Pfad 1) und diese wiederum zu höheren Investments (signifikant positiver Pfad 2). Unabhängig von diesem finanziellen Effekt führte eine bessere Einschätzung der CSR-Performance *für beide Gruppen* aber auch aus *nicht-finanziellen* Gründen zu höheren Investments (signifikant positiver Pfad 3).

In einem erweiterten Modell konnten wir auch zeigen, dass der positive Effekt von CSR auf die investierten Beträge vor allem von der individuellen Wertschät-

zung abhing, die Investoren für *CSR im Allgemeinen* – also unabhängig von dem konkreten, vorgelegten Unternehmensfall – hatten. Dies ist insofern interessant, als es die Bedeutung von persönlichen Ansichten und Einstellungen für Investments in CSR unterstreicht. Vergleicht man auf dieser Basis die Investmentbeträge aus Abbildung 2 nur für die Investoren, die eine besonders hohe Wertschätzung für CSR im Allgemeinen haben, zeigen sich nun auch signifikant höhere Investments für US-Investoren.

So zeigten sich also generell für beide Nationalitäten ähnliche Muster: Für deutsche und US-Investoren führten finanzielle wie auch nicht-finanzielle Gründe zu höheren Investments in ein CSR-starkes Unternehmen – vor allem, wenn sie der Meinung waren, dass CSR-Aktivitäten allgemein einen grossen Nutzen für die Gesellschaft stifteten. Allerdings gingen dabei deutsche Investoren stärker als US-Investoren davon aus, dass sich das CSR-Engagement für das Unternehmen finanziell auszahle. **Effekte von CSR auf Kapitalmarktanlagen können also nicht nur von finanziellen, sondern auch von nicht-finanziellen Motiven beeinflusst werden.** Unterscheiden sich aber insbesondere nicht-finanzielle Motive zwischen Regionen und Ländern in Bezug auf CSR, könnte dies selbst bei gleichen Performance-Kennzahlen zu unterschiedlichen Investments auf unterschiedlichen Kapitalmärkten führen.

Des Weiteren zeigten sich in unserer Untersuchung sehr ähnliche

Muster für die Relevanz der Anlagemotive, wenn die professionellen Investoren nicht über ihre eigenen Investmentbeträge, sondern über Investmentempfehlungen für Kunden entscheiden sollten. Dies heisst auch, dass Kunden sich bewusst sein sollten, dass Anlageempfehlungen die persönlichen Interessen und Einstellungen der Beratenden widerspiegeln können.

Unsere Studie trägt somit zur Diskussion um die Rolle von CSR bei, indem sie unter kontrollierten Bedingungen aufzeigt, dass Investoren sowohl von finanziellen als auch von nicht-finanziellen Motiven geleitet sind, wenn sie Anlageentscheidungen treffen oder -empfehlungen geben. Insbesondere zeigt sie, welche wichtige Rolle die individuellen Einstellungen professioneller Investoren zu CSR-Aktivitäten im Allgemeinen und ihrem Nutzen für die Gesellschaft spielen, obwohl dies aus einer klassischen ökonomischen Perspektive nicht der Fall sein sollte. Unsere Studie ist somit essentiell wichtig für ein besseres Verständnis der Kapitalmarktreaktionen auf CSR. Unsere Erkenntnisse bezüglich der Motive von Investoren können Unternehmen aber auch dazu nutzen, CSR-Entscheidungen zu treffen und adäquat zu kommunizieren.

Literatur

- Arnold, M. C., C. Hörner, P. Martin und D. V. Moser. 2018. Investment Professionals' Use of Corporate Social Responsibility Disclosures. Working Paper (Universität Bern, University of Pittsburgh, Indiana University).
- Balakrishnan, R., G. B. Sprinkle und M. G. Williamson. 2011. Contracting Benefits of Corporate Giving. An Experimental Investigation. *The Accounting Review* 86 (6): 1887–907.
- Bhattacharya, C. B., S. Sen und D. Korschun. 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review* 49 (2): 37–44.
- Brooks, C., und I. Oikonomou. 2018. The Effects of Environmental, Social and Governance Disclosures and Performance on Firm Value. A Review of the Literature in Accounting and Finance. *British Accounting Review* (forthcoming).
- Friede, G., T. Busch und A. Basen. 2015. ESG and Financial Performance. Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment* 5 (4): 210–33.
- Friedman, M. 1970. «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.» *The New York Times Magazine*, September 13.
- Lev, B., C. Petrovits und S. Radhakrishnan. 2010. Is Doing Good Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth. *Strategic Management Journal* 31: 182–200.
- Lu, W. (L.) und M. E. Taylor. 2016. Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-Analysis Study. *Journal of Management Accounting Research* 15 (1): 1–15.
- Margolis, J. D., H. A. Elfenbein und J. P. Walsh. 2009. Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. Working Paper (Harvard University, Washington University in St. Louis, University of Michigan).
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt und S. L. Rynes. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies* 24 (3): 403–41.
- Paine, L. S. 2000. Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly* 10 (1): 319–30.
- Rangan, K., L. Chase und S. Karim. 2015. The Truth about CSR. *Harvard Business Review* 93 (1): 41–49.

Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften

- Abu-Tayeh, G.; Neumann, O.; Stürmer, M. (2018). *Exploring the motives of citizen reporting engagement: Self-concern and other-orientation*. In: Business & Information Systems Engineering, 60 (3), S. 215 – 226.
- Ahlers, O.; Hack, A.; Madison, K.; Wright, M.; Kellermanns, F. W. J. (2017). *Is it all about money? – Affective commitment and the difference between family and non-family sellers in buyouts*. In: British Journal of Management, 28 (2), S. 159 – 179.
- Arnold, M. C.; Bassen, A.; Frank, R. (2018). *Timing effects of corporate social responsibility disclosure: an experimental study with investment professionals*. In: Journal of Sustainable Finance & Investment, 8 (1), S. 45 – 71.
- Arnold, M. C.; Lerch, B. M.; Lips, D.; Sprecher, R. (2018). *Wie machen Gemeinden mehr aus ihrem Geld?* In: Schweizer Gemeinde, 55 (3), S. 49 – 51.
- Artz, M.; Arnold, M. C. (2018). *Starr oder doch flexibel? Zielvorgaben richtig gestalten*. In: Controlling & Management Review, 5, S. 14 – 22.
- Bau, M.; Sieger, P.; Eddleston, K.; Chirico, F. (2017). *Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-owner experience on failed entrepreneurs' reentry*. In: Entrepreneurship Theory & Practice, 41 (6), S. 909 – 941.
- Cujean, J.; Hasler, M. (2017). *Why does return predictability concentrate in bad times?* In: Journal of Finance, 72 (6), S. 2717 – 2758.
- De Bellis, E.; Schulte-Mecklenbeck, M.; Brucks, W.; Herrmann, A.; Hertwig, R. (2018). *Blind haste: As light decreases, speeding increases*. In: PLoS ONE, 13 (1), S. 1 – 14.
- De Groote, J. K. (2018). *Unternehmerkind bleibt man ein Leben lang*. In: UniPress - Forschung und Wissenschaft an der Universität Bern, 173, S. 1.
- De Groote, J. K.; Schell, S. (2018). *Innovation Schweizer Familienunternehmen*. In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation & Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern, 2018-1, S. 5 – 18.
- Dorn, M.; Stöckli, S. (2018). *Social influence fosters the use of a reusable takeaway box*. In: Waste Management, 79, S. 296 – 301.
- Eckert, R. (2018). *How can open source software projects be compared with organizations?* In: OSS 2018: Open Source Systems: Enterprise Software and Solutions, 525, S. 3 – 14.
- Fiederling, K.; Schiller, J.; von Bieberstein, F. (2018). *Can we trust consumers' survey answers when dealing with insurance fraud?* In: Schmalenbach Business Review, 70 (2), S. 111 – 147.
- Heinze, J.; Matt, C. (2018). *Reducing the service deficit in M-Commerce. How service-technology fit can support digital sales of complex products*. In: International Journal of Electronic Commerce, 22 (3), S. 386 – 418.
- Hubschmid-Vierheilig, E.; Thom, N. (2018). *Evidenzbasiertes Employer Branding*. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 03/2018, S. 164 – 173.
- Krancher, O.; Luther, P.; Jost, M. (2018). *Key affordances of platform-as-a-service: Self-organization and continuous feedback*. In: Journal of Management Information Systems, 35, S. 1 – 43.
- Köllen, T.; Kakkuri-Knuutila, M.-L.; Bendl, R. (2018). *An indisputable «holy trinity»? On the moral value of equality, diversity, and inclusion*. In: Equality, Diversity, and Inclusion, 37 (5), S. 438 – 449.
- Kühberger, A.; Schulte-Mecklenbeck, M. (2018). *Selecting target papers for replication*. In: Behavioral and Brain Sciences, 41, E139.
- Malär, L. A.; Herzog, D.; Krohmer, H.; Hoyer, W. D.; Kähr, A. (2018). *The Janus face of ideal self-congruence: Benefits for the brand versus emotional distress for the consumer*. In: Journal of the Association for Consumer Research, 3 (2), S. 163 – 174.
- Matt, C. (2018). *Fog computing – complementing cloud computing to facilitate industry 4.0*. In: Business & Information Systems Engineering, 60 (4), S. 351 – 355.
- Nyffenegger, B.; Kähr, A. (2017). *Das Phänomen der Markensabotage*. In: OTX World: das unabhängige Magazin für den Rx- und OTC-Markt in der Schweiz, 139, S. 16 – 17.
- O'Donnell, M.; Nelson, L. D.; Ackermann, E.; Aczel, B.; Akhtar, A.; Aldrovandi, S.; Balatekin, N. (2018). *Registered replication report: Dijksterhuis and van Knippenberg (1998)*. In: Perspectives on Psychological Science, 13 (2), S. 268 – 294.
- Pachur, T.; Schulte-Mecklenbeck, M.; Murphy, R.O.; Hertwig, R. (2018). *Prospect theory reflects selective allocation of attention*. In: Journal of Experimental Psychology: General, 147 (2), S. 147 – 169.
- Rihm, T.; Baumann, P. (2018). *Staff assignment with lexicographically ordered acceptance levels*. In: Journal of Scheduling, 21 (2), S. 167 – 189.
- Sieger, P.; Minola, T. (2017). *The family's financial support as a «Poisoned Gift»: A family embeddedness perspective on entrepreneurial intentions*. In: Journal of Small Business Management, 55 (S1), S. 179 – 204.

- Schellong, M.; Kraiczy, N. D.; Malär, L.; Hack, A. (2018). *Family firm brands, perceptions of doing good, and consumer happiness*. In: Entrepreneurship Theory and Practice.
- Stöckli, S.; Niklaus, E.; Dorn, M. (2018). *Call for testing interventions to prevent consumer food waste*. In: Resources, Conservation and Recycling, 136, S. 445 – 462.
- Stöckli, S.; Dorn, M.; Liechti, S. (2018). *Normative prompts reduce consumer food waste in restaurants*. In: Waste Management, 77, S. 532 – 536.
- Strub, O.; Baumann, P. (2018): *Optimal construction and rebalancing of index-tracking portfolios*. In: European Journal of Operational Research, 264 (1), S. 370 – 387.
- Wiesböck, F.; Li, L.; Matt, C.; Hess, T.; Richter, A. (2017). *How management in the German insurance industry can handle digital transformation*. In: Management Reports des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, 1 (17), S. 1 – 26.
- Zimmermann, A.; Trautmann, N. (2018). *A list-scheduling heuristic for the short-term planning of assessment centers*. In: Journal of Scheduling, 21 (2), S. 131 – 142.
- Ekhova D.; Ehrensperger E.; Krohmer H.; Schulte-Mecklenbeck M. *The phenomenon of brand noise and related consumer preferences in the luxury industry*. An: The 2018 Annual Conference of the Association for Consumer Research. Texas, USA. 11.10. – 14.10.2018.
- Höchli, B. R.; Brügger, A. *Using goal theory to encourage positive spillover and prevent negative spillover*. An: BPS Spillover Workshop. Cardiff, Grossbritannien. 18.09. – 19.09.2017.
- Krancher, O.; Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Dibbern, J. *Bilateral versus collective governance: How clients promote relational norms in multisourcing*. An: The 12th Global Sourcing Workshop. La Thuile, Italien. 21.02. – 24.02.2018.
- Köllen, T.; Koch, A.; Hack, A. *Spotlight on nationality-related diversity climates: The impact of climatic inclusiveness in terms of employees' national origins on foreign employees' turnover intention*. An: European Academy of Management (EURAM). Reykjavik, Island. 19.06. – 22.06.2018
- Krancher, O.; Stürmer, M. *Multisourcing Decisions in Application Outsourcing: Test of a Multi-theoretical Model*. An: 26th European Conference on Information Systems (ECIS). Portsmouth, Grossbritannien. 23.06. – 28.06.2018.

Beiträge an wissenschaftlichen Konferenzen

- Ahlers, O.; Michel, A.; Hack, A.; Kellermanns, F. (2017). *Say no, and then negotiate: How the family affects bargaining power in family firm buyouts*. An: Academy of Management Conference. Atlanta, USA. 04.08. – 08.08.2017.
- Baumann, P. *A matheuristic for a multi-period home care routing and scheduling problem*. An: 29th Annual POMS Conference. Houston, USA. 04.05. – 07.05.2018.
- Baumann, P. *Scaling up similarity-based machine learning models: New geometric algorithms for sparse computation*. An: 29th European Conference on Operational Research. Valencia, Spanien. 08.07. – 11.07.2018.
- Brügger, A.; Tobias, R.; Monge, F. *Public perceptions of climate change in Peru*. An: International Conference of Environmental Psychology. Coruña, Spanien. 30.08. – 01.09.2017.
- Brügger, A.; Tobias, R.; Monge, F. *Percepción del cambio climático en Cusco: riesgos, emociones, y moralidad*. An: International Forum of Social Sciences. Prague, Tschechien. 04.05. – 06.05.2017.
- Brügger, A.; Uhl, I. *Emotionen in der Klimawandelkommunikation*. An: K3 Kongress zu Klimawandel, Kommunikation und Gesellschaft. Salzburg, Deutschland. 25.09. – 26.09.2017.
- Ehrensperger E.; Erkhova D. *Capabilities of luxury startups*. An: The 2018 Monaco Symposium on Luxury. Monte-Carlo, Monaco. 12.04. – 13.04.2018.
- Krancher, O.; Stürmer, M. *A knowledge-based perspective on contract choice in application outsourcing*. An: Multi-konferenz Wirtschaftsinformatik. Lüneburg, Deutschland. 06.03. – 09.03.2018.
- Köster, A.; Matt, C.; Hess, T. (2018). *Das Smartphone als Steuerungseinheit im Smart Home. Determinanten der Nutzung am Beispiel von Smart-TVs*. An: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik. Lüneburg, Deutschland. 06.03. – 09.03.2018.
- Kunz, A. H.; Wallmeier, M. *Diet-Paradox bei Finanzprodukten*. An: 16. Tagung der Fachgruppe Sozialpsychologie. Ulm, Deutschland. 04.09. – 06.09.2017.
- Michel, A.; Sieger, P. (August 2018). *Trusted Advisor's Tertius Iungens Behavior and Post-Succession Outcomes in Family Businesses*. In: 78th Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago, USA. 10.08. – 14.08.2018.
- Petrova, A.; Kähr, A.; Malär, L.; Stucki, N. *Influencer marketing: when and why does ad disclosure matter?*. An: European Marketing Academy (EMAC). Glasgow, Grossbritannien. 29.05. – 01.06.2018.
- Pöll, J.; Michel, A.; Hack, A. *Stakeholder relationships as asset in family firms – Network changes and their financial performance effect in family business PE deals*. An: International Research Academy Annual Conference (IFERA). Zadar, Kroatien. 28.06. – 01.07.2017

- Schulte-Mecklenbeck, M. *Tracking emotions with AFFDEX and FACET*. An: Consortium of European Research on Emotion (CERE). Glasgow, Grossbritannien. 04.04. – 05.04.2018.
 - Schulte-Mecklenbeck, M.; DeBellis, E.; Hermann, A.; Hertwig, R. *Blind haste: as light decreases, speeding increases*. An: Tagung experimentell arbeitender Psychologen, Marburg, Deutschland. 11.03. – 14.03.2018.
 - Strub, O. *A matheuristic for the best subset selection problem in linear regression*. An: 29th Annual POMS Conference. Houston, USA. 04.05. – 07.05.2018.
 - Trautmann, N. *A novel continuous-time assignment-based MILP formulation for the resource-constrained project scheduling problem RCPSP*. An: 29th Annual POMS Conference. Houston, USA. 04.05. – 07.05.2018.
 - Wüthrich, A.; Baldauf, A. *A configurational perspective on the new venture team heterogeneity-performance relationship*. An: Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC). Waterford, Irland. 06.09. – 09.09.2018.
- Beiträge in Sammelwerken und Herausgeberschaften**
- Backmann, J.; de Groote, J. K.; Razinkas, S. (2017). *Unpacking charismatic leadership of top management teams: A cross-level investigation*. In: Academy of Management Proceedings, (1), S. 15430.
 - Brügger, A.; Otto, S. (2017). *Naturbewusstsein psychologisch: Was ist Naturbewusstsein, wie misst man es und wie wirkt es auf Umweltschutzverhalten?* In: Rückert-John, J. (Hrsg.): Gesellschaftliche Naturkonzeptionen. Wiesbaden, Deutschland. S. 215 – 237.
 - Krancher, O. (2018). *Zwei Fallstudien zu begleitetem Wissenstransfer im Outsourcing: Implikationen für die Praxis*. In: Ackermann, B.; Krancher, O.; North, K.; Schildknecht, K.; Schorta, S. (Hrsg.): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Deutschland. S. 159 – 181.
 - Köllen, T.; Kakkuri-Knuuttila, M.-L.; Bendl, R. (Hrsg.) (2018). *Moral perspectives of equality, diversity, and inclusion*. In: Equality, Diversity, and Inclusion, 37 (5).
 - Köllen, T. (2018). *Declining career prospects as «transition loss»? On the career development of transgender employees*. In: Broadbridge, A.; Fielden, S. (Hrsg.): Impact of Diversity on Career Development. Grossbritannien. S. 486 – 498.
 - Nyffenegger, B.; Kähr, A. (2017). *Erste Untersuchung zu Markensabotage: wenn der Kunde zum Feind wird*. In: Häusermann, T.; Dämpfle, N.; Kübler, A.-K. (Hrsg.): Werbewoche Media-Daten. Schweiz. 13/2017.
 - Stürmer, M. (2018). *Abhängigkeiten und Beschaffungskriterien von Open Source Software*. In: swissICT; CH Open (Hrsg.): Open Source Studie Schweiz 2018. Schweiz.
 - Morhart, F.; Malär, L. (2017). *Markenauthentizität: Konzeption, Messung und Steuerung*. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Deutschland. S. 1 – 15.
 - Müller Vasquez Callo, R. C.; Briner, N. (2017). *Digitalisierung in der Schule? Ja klar!* In: Base-Net Education AG (Hrsg.): Klasse! Infoletter von Educase. Schweiz. S. 6 – 7.
 - Muheim, V.; Müller Vasquez Callo, R. C. (2018). *Medien & Informatik: Gut beraten in die Zukunft!* In: Beck, M.; Kiebler, S. (Hrsg.): Schulblatt des Kantons Thurgau. Schweiz. Nr. 1, S. 36.
 - Trautmann, N.; Rihm, T.; Saner, Nadine J.; Zimmermann, A. (2018). *A continuous-time assignment-based MILP formulation for the resource-constrained project scheduling problem*. In: Caramia, M.; Bianco, L.; Stefano, G. (Hrsg.): Proceedings of the 16th International Conference on Project Management and Scheduling, S. 242 – 245.
 - Villiger, J.; Wüthrich, A.; Baldauf, A. (2018). *Internal corporate venture teams – A systematic literature review*. In: Academy of Management Proceedings, 2018 (1).
- Monographien**
- Brunetti, A.; Balmer-Zahnd, R.; Friedli, V.; Müller, A. S.; Müller Vasquez Callo, R. C. (2018). *Aufbaukenntnisse Wirtschaft und Recht. Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht*. 1. Auflage. Hep Verlag. Bern.
 - Balmer-Zahnd, R.; Friedli, V.; Krause, A.; Müller, A. S.; Müller Vasquez Callo, R. C. (2018). *W&G 1. Grundlagen. Lehrmittel für die kaufmännische Grundbildung*. 3. Auflage. Hep Verlag. Bern.
 - Balmer-Zahnd, R.; Friedli, V.; Krause, A.; Müller, Adrian S./Müller Vasquez Callo, Renato C. (2018). *W&G 1. Arbeitsheft. Lehrmittel für die kaufmännische Grundbildung*. 3. Auflage. Hep Verlag. Bern.
 - Balmer-Zahnd, R.; Friedli, V.; Krause, A.; Müller, Adrian S./Müller Vasquez Callo, Renato C. (2018). *W&G 1. Lösungen (für Lehrpersonen). Lehrmittel für die kaufmännische Grundbildung*. 2. Auflage. Hep Verlag. Bern.

Willst auch Du zu dieser Zeitschrift beitragen?



Aufruf der Redaktion

Gehst du nebst Studium einer interessanten Tätigkeit nach? Verfolgst du Ziele oder Projekte, die für das Zielpublikum der BeWL relevant sind? Hast du im Rahmen deines akademischen oder beruflichen Werdegangs Aussergewöhnliches erlebt, das du gerne einem interessierten Publikum vorstellen würdest?

Die Redaktion der BeWL nimmt Anregungen, Vorschläge und Ideen gerne entgegen. Melde dich unter:

Departementsstab Betriebswirtschaftslehre
Abteilung Kommunikation
Daria Schmid
Engehaldenstrasse 8, 3012 Bern

kommunikation@bwl.unibe.ch
T 031 631 80 37

Impressum

Herausgeber:
Der Sprecher des Departements
Betriebswirtschaftslehre Universität Bern
Prof. Dr. Alexis H. Kunz
Engehaldenstrasse 4
3012 Bern
www.bwl.unibe.ch/bewl

Kommunikationsrat:
Prof. Dr. Alexis H. Kunz
Prof. Dr. Claude Messner
Prof. Dr. Thomas Myrach
Prof. Dr. Frauke von Bieberstein

Redaktion/Inserate/Korrekturat:
Prof. Dr. Thomas Myrach (Redaktionsleitung)
Daria Schmid (Redaktion)
Cornelia Keel (Korrekturat)

Engehaldenstrasse 8
3012 Bern
+41 (0)31 631 80 37
kommunikation@bwl.unibe.ch

Gestaltungskonzept:
2. Stock-Süd Netthoevel & Gaberthüel

Bilder:
Titelbild: Valentino Portmann
Übrige Fotos: zvg

Druck:
Länggass Druck AG Bern

Ausgabe:
Herbst 2018

Erscheint:
2 x jährlich

Auflage:
2570 Exemplare

EMBA • berufsbegleitend
• praxisnah
• individuell gestaltbarer Mastertitel

Executive Master of Business Administration in Marketing Management

u^b

b
**UNIVERSITÄT
BERN**



Es ist entscheidend, wo Sie Ihren Executive Master absolvieren!

Mit 3 aus 6 CAS-Lehrgängen zum Executive Master:

CAS Onlinemarketing und Social Media

CAS Marktorientierte BWL

CAS Digitale Transformation

CAS Markenmanagement und Kommunikation

CAS Tourismusökonomie

CAS Marketingmanagement und Verkauf

Nächster Info-Abend am 29. November 2018

Anmeldung: www.imu-weiterbildung.ch

Auskunft und persönliche Karriereberatung:

Tel.: 031 631 45 41, info@imu-weiterbildung.ch

Partner der Weiterbildung:

valiant

Universität Bern Institut für Marketing und
Unternehmensführung Abteilung Marketing

www.imu-weiterbildung.ch

