

# BeWL



Emeritierung: Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom

Studium: Prof. Dr. A. Kunz ist neuer Leiter der Abteilung Financial Accounting

Praxis: Bits, Bytes und Business – Interview mit Peter Kummer

Forschung: Swiss Finance Institute (SFI)

# Gemeinsam begeistern.

## **Gemeinsam durchstarten – mit einem Traineeprogramm, das begeistert.**

Ab November 2012 bieten wir spannende Einstiegs-  
möglichkeiten in den Bereichen Marketing und Finanzen.  
Wir suchen motivierte Einsteigerinnen und Einsteiger,  
die offen sind für Neues. Menschen, die sich und andere  
herausfordern, um gemeinsame Erfolge zu erzielen.  
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

[www.postfinance.ch/jobs](http://www.postfinance.ch/jobs)

Besser begleitet.

**PostFinance**

**DIE POST** 



Unser Departement entwickelt sich in Forschung und Lehre wie auch personell kontinuierlich weiter. In diesem Heft stellen wir Ihnen einige dieser Entwicklungen vor.

Seit einiger Zeit wird am Departement BWL unter der Federführung von Artur Baldauf ein Zentrum für Entrepreneurship aufgebaut. Verschiedene Artikel in diesem Heft sind den damit zusammenhängenden Aktivitäten gewidmet: wir stellen Carina Lomberg vor, die neu die Assistenzprofessur für Entrepreneurship und Internationales Management innehat. Sie selbst präsentiert in einem Artikel ihre Forschung zur Entrepreneur-Risikoeinstellung. Auch die mit dem Zentrum verbundenen Initiativen Entrepreneurs Thursday und Entrepreneurs Club werden Ihnen vorgestellt.

In verschiedenen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften wird zunehmend experimentell geforscht; am Departement BWL vertritt – neben anderen Kolleginnen und Kollegen – Claude Messner diese Forschungsrichtung. In einem weiteren Forschungsartikel erläutert er Ihnen, wie in solchen Experimenten das Verhalten von Konsumenten studiert wird. Zu unserer grossen Freude konnten wir die vakante Professur für Financial Accounting bereits wieder besetzen. Unseren neuen Kollegen Alexis Kunz stellen wir Ihnen in einem Interview vor. Neben Carina Lomberg haben auch Bettina Nyffenegger und Lucia Malär eine Stelle als Assistenzprofessorin für Marketing angetreten, und zwar – ein Novum am Departement – im Jobsharing. Besonders freut uns dabei, dass sich unser eigener wissenschaftlicher Nachwuchs im Bewerbungsverfahren durchgesetzt hat: beide haben am Departement studiert und dissertiert. Dass das BWL-Studium an der Universität Bern die Basis für eine erfolgreiche Karriere ist, zeigt auch das Interview mit Peter Kummer, Absolvent des Departements BWL und heute CIO der SBB.

Ihnen allen, liebe Leserinnen und Leser, ist unser Kollege Norbert Thom sicherlich bekannt, sei es aus Ihrem laufenden oder abgeschlossenen Studium oder aus Ihrer beruflichen Tätigkeit. Von allen Gremien der Universität, dem Kollegium der Fakultät und des Departements sowie den Studierenden wird Norbert Thom als Hochschullehrer geschätzt, der sich oft weit über die eigene Professur hinaus für die Fakultät und die Universität engagiert. Zum 31. Januar 2012 wird Norbert Thom zum ordentlichen Termin zurücktreten. In einer Reihe von Beiträgen in diesem Heft wird sein Wirken an der Universität Bern gewürdigt. Zum gleichen Termin wird auch Ulf Schiller zurücktreten, um an der Universität Basel eine neue Herausforderung anzunehmen; wir danken ihm für sein langjähriges Engagement,



das auch den Aufbau dieser Zeitschrift beinhaltet. Die Verfahren zur Wiederbesetzung dieser beiden Professuren laufen bereits.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und ein gutes Herbstsemester.



Norbert Trautmann

Editorial	<b>1</b>
<b>Informationen</b>	
Nachrichten aus dem Departement	<b>3</b>
<b>Emeritierung von Norbert Thom</b> www.Wissenschaftler.Wirtschaftskenner.Weg- begleiter.iop.ch	<b>6</b>
Laudatio aus der Praxis von Dr. h. c. Willy Michel	<b>8</b>
Laudatio aus der akademischen Lehre von Prof. Dr. Adrian Ritz und Prof. Dr. Reto Steiner	<b>9</b>
Laudatio seiner ehemaligen Doktorandin Kerstin Alfes	<b>10</b>
<b>Studium</b>	
Neuer Professor an der Universität Bern	<b>11</b>
Neue Personen am Departement BWL	<b>12</b>
Jobsharing an der Universität Bern	<b>13</b>
<b>Praxis</b>	
Bits, Bytes und Business – Fachgespräch mit Peter Kummer	<b>14</b>
Aktivitäten der Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW)	<b>19</b>
Unternehmertum an der Universität Bern	<b>20</b>
<b>Forschung</b>	
Swiss Finance Institute	<b>22</b>
Die Mär vom risikofreudigen Entrepreneur – Forschungsbericht	<b>25</b>
Kaffee im Labor – Experimentelle Forschung in der BWL	<b>27</b>
Market Research on «Made in India» for the Indian Gem & Jewellery Export Promotion Council GJEPC	<b>30</b>
Publikationen und Preise	<b>34</b>
Impressum	<b>35</b>

**Fakultät nominiert****Nachfolger für Prof. Dr. Bigus**

Als Nachfolger für Prof. Dr. Bigus (Financial Accounting) nominierte die Fakultät Prof. Dr. Alexis Kunz (Universität Lausanne). Prof. Kunz ist 43 Jahre alt und seit sechs Jahren Ordinarius in Lausanne. In seiner Forschung beschäftigt er sich hauptsächlich mit Regulierungsfragen der Managementkompensation sowie der intrinsischen Motivation von Managern. Siehe S. 11.

**Neue Assistenzprofessorin am IMU-U**

Seit April 2011 verstärkt Prof. Dr. Carina Lomberg, Assistenzprofessorin für Entrepreneurship, das IMU-U Team. Prof. Dr. Lomberg wird im Bereich Lehre mit den Veranstaltungen «Entrepreneurship» und «International Management» die Vielfalt des Lehrangebotes erhöhen. Siehe S. 12.

**Neuer Lehrbeauftragter am IWI**

Prof. Dr. Rudy Hirschheim wird als Lehrbeauftragter ein vom Institut für Wirtschaftsinformatik (Abteilung Information Engineering) organisiertes Doktoranden-seminar im Herbstsemester 2011 anbieten. Er ist einer der international angesehensten Forscher der Wirtschaftsinformatik. Siehe S. 12.

**Neue Lehrbeauftragte am IUC**

Im kommenden Herbstsemester wird das Team des Instituts für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) gleich von vier neuen Lehrbeauftragten der Firma PricewaterhouseCoopers (PwC) unterstützt: Jonas König und Dino Lucadamo werden das «Proseminar in Financial Accounting» und das «Seminar Wirtschaftskriminalität im Rahmen der Rechnungslegung-Analyse bekannter Fälle» leiten. Die Vorlesung «Accounting für Banken» wird im HS 2011 von Martin Berchtold und Martin Nyffenegger durchgeführt.

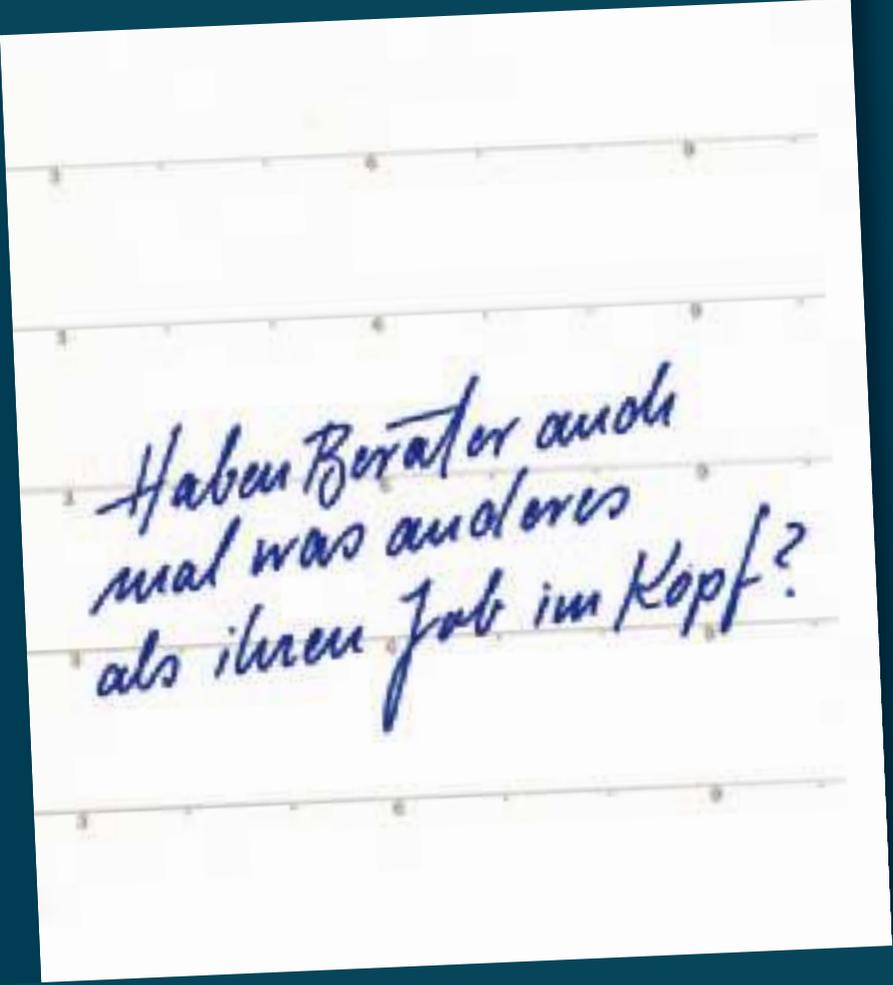
**Vergabe des 2. VBW Excellence Award**

Am 31. Mai 2011 fand im Berner Kultur-Casino die Promotionsfeier der Universität Bern statt. Erfolgreiche Bachelor- und Masterabsolventen sowie Doktoranden durften ihre Diplome in Empfang nehmen. Anlässlich dieser Feier fand die Verleihung der zweiten VBW Excellence Awards statt. Dieser Preis wird von der Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler, kurz VBW, verliehen.

Die VBW ist seit 1977 die Alumni-Organisation der Absolventinnen und Absolventen in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre der Universität Bern. Sie hat zum Ziel, den Absolventen nach ihrem Wirtschaftstudium ein Netzwerk von Anlässen, Referaten



Vergabe des 2. VBW Excellence Award; von links: Michael Siegenthaler (VBW Excellence Award Gold), Carole Rentsch (VBW Excellence Award Silber), Adrian Michel (VBW Excellence Award Bronze).



Haben Berater auch  
mal was anderes  
als ihren Job im Kopf?

→ Berater, sagt man, arbeiten hart und viel. Das stimmt – aber nur zur Hälfte. Ein guter Berater kann man nur sein, wenn man den richtigen Ausgleich neben dem Beruf findet. Jeder von uns hat Leidenschaften, ob Sport, Kultur oder soziale Aktivitäten. → Dabei hilft unsere Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist und individuellen Freiraum bietet. Leben Sie aus, was Ihnen wichtig ist.

→ Bewerben Sie sich online auf [www.careers.rolandberger.com](http://www.careers.rolandberger.com) oder schicken Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an Roland Berger Strategy Consultants, Andrijana Koller, Holbeinstrasse 22, 8008 Zürich.

**PERSÖNLICHKEIT ZÄHLT. [WWW.CAREERS.ROLANDBERGER.COM](http://WWW.CAREERS.ROLANDBERGER.COM)**

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

und Podiumsdiskussionen zu bieten. Unter den Mitgliedern finden sich namhafte Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Verwaltung und Forschung.

Dank eines grosszügigen Sponsors stehen der VBW finanzielle Mittel zur Verfügung, um noch mehr für ihre Mitglieder und vor allem für die erfolgreichen Berner Wirtschaftsabsolventen zu tun. Mit dem VBW Excellence Award demonstriert die VBW ihre Verbindung zur Universität Bern und ihren Wirtschaftsstudentinnen und -studenten. Der Award prämiert herausragende Masterarbeiten im Bereich der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre und ist mit insgesamt 2000 Franken Preisgeld dotiert. Um die Preise können sich Absolventinnen und Absolventen bewerben, deren Masterarbeit bereits mit der Maximalnote 6 bewertet wurde. Eine Jury, bestehend aus Berner Wirtschaftsprofessoren und Exponenten der VBW, kürt unter ihnen die «Besten der Besten» und hat folgende Preisträger nominiert:

Der VBW EXCELLENCE AWARD in Gold (1000 Franken) geht an Herrn Michael Siegenthaler. Seine Masterarbeit mit dem Titel «Was kann ein standardisierter Berufseignungstest, was Schulnoten nicht können» besticht durch Innovation und hohen Praxisbezug.

Gewinnerin des VBW EXCELLENCE AWARD Silber (600 Franken) ist Frau Carole Rentsch. Der Titel ihrer Masterarbeit lautet «Nachfolgeregelung in Unternehmen».

Der Gewinner des VBW EXCELLENCE AWARD Bronze (400 Franken) heisst Herr Adrian Michel. Seine Masterarbeit trägt den Titel: «Corporate Governance – Entschädigung von Managern und Verwaltungsräten».

Wir gratulieren den «Besten der Besten» ganz herzlich!

#### **«Wissen schafft Wert» – auch auf Facebook, Twitter und Youtube**

Die Universität Bern ist seit dem 12. April 2011 auf Facebook, Twitter und Youtube präsent. Ziel des Pilotprojektes «Social media» ist es, Erfahrung im Umgang mit dieser neuen Form des Dialogs im Web zu sammeln. In einem ersten Schritt werden bestehende, für die klassischen Kanäle aufbereitete Inhalte auf den erwähnten Plattformen zugänglich gemacht. Damit soll ein Mehrwert für ein Zielpublikum geschaffen werden, das bisher mit den etablierten Kommunikationsmitteln nicht erreicht werden konnte. Ebenfalls im Fokus stehen Studieninteressierte und Alumni, mit denen der Online-Dialog gesucht wird.

Zuständig für das Pilotprojekt sind die Abteilung Kommunikation und das Zentrum Lehre. Die Pilotphase dauert bis im Sommer 2012, anschliessend erfolgt die Auswertung.

#### **Berner Assistenten im WiWi-Talents Programm**

Als viertes Mitglied des Instituts für Personal und Organisation (IOP) wurde Dipl.-Kffr. Anna Osterspey im Mai 2011 ins WiWi-Talents Programm aufgenommen. Zuvor fanden die IOP-MitarbeiterInnen Dr. Kerstin Alfes, Kerstin Nesemann (MScBA) und Stephan Odermatt (MScBA) Aufnahme in diesem Programm. Die Mitglieder des Programms gehören zu den fünf Prozent der besten Studierenden im Bereich Wirtschaftswissenschaften ihres Jahrgangs (vgl. [www.wiwi-talents.net](http://www.wiwi-talents.net)).

#### **10. Forschungskolloquium Linz-Bern**

Mit der Beteiligung von fünf Professoren und acht Doktoranden sowie Habilitanden der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich) fand im Juni 2011 am Institut für Personal und Organisation (IOP) unter der Leitung von Prof. Dr. Norbert Thom das 10. Forschungskolloquium Linz-Bern statt. Die Professoren Reinbert Schauer (Linz) und Norbert Thom (Bern) kooperieren in dieser Form seit 18 Jahren. Über 38 Teilnehmer dieser Forschungskolloquien haben inzwischen ihr Doktorat abgeschlossen.

Über 20 Jahre hat Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom als Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) an der Universität Bern nachhaltige Spuren hinterlassen. Als Professor hat er die Studierenden akademisch, beruflich und persönlich gefördert. In einem Gespräch erzählt er von vergangenen und zukünftigen Herausforderungen.  
Von Claudia Wyss



**Sie haben sich rund 20 Jahre für das Departement BWL eingesetzt, unter anderem das Institut für Organisation und Personal (IOP) gegründet. Werden Sie nach Ihrer Emeritierung das Departement BWL vermissen?**

Sicher werde ich die anregenden Gespräche und die gemeinsamen Entscheidungsprozesse mit meinen Kollegen im BWL-Departement und der WiSo-Fakultät vermissen. Auch werden mir die lernfreudigen und diskussionsbereiten Studierenden fehlen. Noch stärker vermisse ich gewiss meine IOP-Teammitglieder und in ganz besonderem Masse die von mir persönlich und sehr intensiv betreuten Doktorierenden und Masterstudierenden. Die Zusammenarbeit mit jungen, strebsamen und talentierten Menschen war etwas vom Schönsten meines Berufes.

**Sie haben während Ihrer bisherigen Karriere sehr viel erreicht, viele Auszeichnungen erhalten. Auf was sind Sie persönlich besonders stolz?**

Stolz macht mich zunächst die Gründung, Entwicklung und Verdoppelung des Instituts für Organisation und Personal (IOP). Immerhin gab es im Jahre 1990 als Vorläufer eine Abteilung «Mensch und Organisation» am damaligen Betriebswirtschaftlichen Institut. Heute hat das IOP zwei vollamtliche Professuren und verfügt über die zwei ausgebauten Abteilungen «Personal» und «Organisation».

Eine absolute Neugründung ist das interfakultäre Kompetenzzentrum für Public Management (KPM). Zusammen mit den Professoren Ulrich Zimmerli (Staatsrechtler) und Wolf Linder (Politikwissenschaftler) habe ich es im Jahre 2002 gegründet. Heute zählt seine Forschungs-, Lehr- und Dienstleistungstätigkeit zu den strategischen Profilierungsgebieten der Universität Bern und damit der Hauptstadtregion der Schweiz. Seit 2008 bin ich Vorsitzender des obersten Leitungsgremiums des KPM mit vier Professuren und über 30 Mitarbeitenden. Stolz bin ich auch auf Werdegänge meiner früheren Doktorierenden. Einige erreichten Professuren, Verwaltungsrats-, Konzern- und Geschäftsleitungssitze oder wurden Unternehmer und gefragte Berater.

**Wie sehen Sie die Zukunft des Departements BWL – wo sehen Sie Gefahren, wo bisher noch ungenutzte Potenziale?**

Das Departement BWL ist verantwortlich für einen der wichtigsten Studiengänge der Universität Bern. Es wird seinen Marktanteil in der gesamten Schweiz behaupten und dank zahlreicher Kooperationsverträge auch für ausländische Studierende immer attraktiver werden, zumal viele Lehrveranstaltungen im Masterstudium auf Englisch durchgeführt werden.

In der Forschung wird das Berner BWL-Departement in internationalen Spitzenjournals weiterhin sehr sichtbar bleiben. Vielleicht werden eines Tages wieder grundlegende und wegweisende Monografien verfasst.

---

**«Wir brauchen zukünftig ein wirkungsvolleres Talentmanagement.»**

---

Gefahren sehe ich in der mangelnden personellen Stabilität. Wir erlebten in den letzten Jahren eine Reihe von Wegberufungen an andere Universitäten. Bei einer Verweildauer von weniger als sechs Jahren kann eine Professorin, ein Professor in Forschung und Lehre nicht wirklich produktiv werden. In meiner Hochschullehrergeneration war die Universität Bern die Forschungs- und Lehrstätte, an der ein Hochschullehrer bis zur Emeritierung blieb, nachdem er zuvor an zwei, drei anderen angesehenen Universi-

täten wertvolle Erfahrungen gesammelt hatte. Wir brauchen zukünftig ein wirkungsvolleres Talentmanagement.

Sicher gibt es noch ungenutzte Potenziale in grösseren gemeinsamen Forschungsprojekten der Berner BWL-Professoren (z. B. nationale Schwerpunkte oder EU-geförderte Projekte). Auch sollte das grossartige interdisziplinäre Potenzial einer Volluniversität wie Bern noch besser ausgeschöpft werden. Nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre ist Exzellenz anzustreben. Als Beispiele nenne ich die Kooperation des Instituts für Finanzmanagement mit der University of Rochester (USA) bei einem sehr anspruchsvollen M.B.A.-Programm und den Executive Master of Public Administration des KPM, der als erster akademischer Lehrgang dieser Stufe an der Universität Bern eine europäische Akkreditierung erhielt. Solche Exzellenzniveaus bleiben nur erreichbar, wenn die Lehre auf solider wissenschaftlicher Substanz basiert und einen hohen Realitätsbezug aufweist.

---

#### «In Bergwanderungen habe ich schon deutliche Fortschritte gemacht.»

---

**Langeweile wird es sicherlich auch nach Ihrer Emeritierung nicht geben. Sie engagieren sich in zahlreichen Verwaltungsräten, Jurygremien und Ausschüssen. Gibt es noch weitere Pläne für Ihre Zukunft?**

Ich strebe an Verwaltungsratsmandate wahrzunehmen sowie in ausgewählten Stiftungen und Jurygremien einige Jahre zu bleiben. Weiterhin werde ich mich publizistisch betätigen (z. B. Neuauflage meiner Standardwerke, Verfassen von Aufsätzen und Editorials). Auch der eine oder andere spezielle Beratungsauftrag kann mich reizen. Schliesslich möchte ich wandernd die Schweiz als Deutscher und Schweizer noch besser kennenlernen. In Bergwanderungen habe ich in den letzten Monaten schon deutliche Fortschritte gemacht.

**Werden Sie weiterhin in der Lehre und Forschung aktiv sein?**

In der Lehre habe ich bereits das Angebot, bis 2015 an der Babeş-Bolyai Universität in Klausenburg (Rumänien) in einem deutschsprachigen Masterprogramm zu unterrichten. Auch von der Johannes-Kepler-Universität in Linz (Österreich) liegt eine Anfrage vor. In Bern werde ich mit grosser Freude weiterhin im Executive Master of Public Administration sowie in anderen postgradualen Programmen, wie dem Master of Health Administration, auftreten.

In der Forschung habe ich noch ein spannendes Projekt zusammen mit meiner Koautorin Dr. Kerstin Alfes über «Effizientes Personalmanagement»

abzuschliessen. Für weitere Kooperationen bin ich offen. Schliesslich gilt es noch, einige Dissertationsprojekte bis zur Publikationsreife als Monografie zu betreuen und aus den besten Forschungsergebnissen gemeinsame Aufsätze zu verfassen. Auch möchte ich gerne mehrere Habilitationsverfahren bis zum erfolgreichen Abschluss begleiten.

---

#### «Der Virus der Lernfreude muss erhalten bleiben.»

---

**Sie haben während Ihrer Karriere einen wertvollen Schatz an Erfahrungen gesammelt. Was raten Sie den Studierenden für Ihre Zukunft? Was möchten Sie ihnen mit auf den Weg geben?**

Nachhaltigen und ehrlich verdienten beruflichen Erfolg kann nur haben, wer hart arbeitet. Aus dem Studium sollte man methodische Kompetenzen erworben haben, die im Berufsalltag ein kritisch-konstruktives Denken ermöglichen. Der Virus der Lernfreude muss erhalten bleiben. Das heisst auch, dass man sich stets weiterbilden sollte. Es gibt genügend seriöse Weiterbildungsangebote im In- und Ausland, aus denen man das Passende für sich selbst auswählen kann. Noch wichtiger als alles Fachliche und Methodische ist das eigene Berufsethos. Seinen bewusst erarbeiteten Werten muss man auch in schwierigen Situationen treu bleiben.



# Emeritierung von Norbert Thom – Laudatio aus der Praxis

Norbert Thom hat sich mit seinen Leistungen für eine verbesserte, praxisnahe Betriebswirtschaftslehre international einen Namen gemacht. Die hervorragenden analytischen Fähigkeiten und die effektive Kommunikation von Norbert Thom machen dieses gewonnene Wissen verständlich und anwendbar. Er ist damit ein Vorbild für akademische Forscher, Fachleute und Unternehmer zugleich. *Von Dr. h. c. Willy Michel*

Als Unternehmer und Gründer der Disetronic/Ypsomed Gruppe kenne ich aus persönlicher Erfahrung die hohe Bedeutung von Innovation, kontinuierlicher Verbesserung, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Talentförderung oder Anreiz- und Entlohnungssystemen, um nur einige der Themen zu nennen, in denen sich Norbert Thom international einen Namen geschaffen hat.

## **Einsatz für eine praxisnahe Betriebswirtschaftslehre**

Für mich sind nicht in erster Linie seine zahlreichen akademischen Titel besonders erwähnenswert, sondern seine konkreten Leistungen und umsetzbaren Resultate für eine verbesserte, praxisnahe Betriebswirtschaftslehre – speziell im Fachgebiet Personal und Organisation. In seiner jahrzehntelangen intensiven Arbeit hat er nicht einsam im Elfenbeinturm geforscht, sondern sich den realen Problemen und Herausforderungen aus der Praxis gewidmet. Norbert Thom hat mit seinem Team konkrete Fragestellungen rund um das Personal und die Organisation in Unternehmen jeglicher Grösse und Entwicklungsstufe sowie speziell auch in der öffentlichen Verwaltung in aufwendiger Feldarbeit fundiert untersucht. Er hat dabei aber nicht nur interessante Problemstellungen beschrieben und zu erklären versucht, sondern daraus immer auch möglichst konkrete Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Ob in Forschung oder Lehre, den Praxiskontakt hat Norbert Thom stets gesucht und daraus dank seinen hervorragenden analy-

tischen Fähigkeiten wichtige und relevante Erkenntnisse über Führung von Menschen und Unternehmen gewinnen können.

Was Norbert Thom dabei wohl-tuend von manchen seiner akademischen Kollegen unterscheidet, ist seine ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit. Als Deutscher mit einem beneidenswerten Wettbewerbsvorteil ausgerüstet, versteht es Norbert Thom auch komplexe Sachverhalte für Nicht-Experten sowie Praktiker klar verständlich und anwendbar zu machen.

## **Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis**

Für eine international tätige Medizintechnikfirma wie die Ypsomed ist Innovation der Schlüssel zum Erfolg. Meine Erfahrung als Gründer und Unternehmer zeigt, dass es besondere Menschen sind, die Innovationen hervorbringen. Umso wichtiger ist es für uns, die richtigen Leute einzustellen, sie zu fördern und auch zu fordern sowie eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen. Als Mitglied des Verwaltungsrates der Ypsomed Holding AG hat Norbert Thom seit dem Jahr 2005 sein beachtliches Wissen und seine jahrelange Praxiserfahrung erfolgreich einbringen können. So hat er uns bei der Ypsomed viele nützliche neue Impulse geben können, sei dies zum Beispiel bei der Optimierung des internen Vorschlags- und Verbesserungswesens, bei der Ausgestaltung der Personalentwicklung mit Führungs- und Fachlaufbahnen oder im Innovationsmanagement. Dank seinen

vielfältigen Mandaten bei Unternehmen und bei praxisorientierten Institutionen, wie z. B. der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO), ist es Norbert Thom hervorragend gelungen, eine echte Brücke zwischen akademischem Wissen und Praxisumsetzung herzustellen.

## **Offenheit für das Neue**

Neben seiner fachlichen Kompetenz habe ich durch die enge Zusammenarbeit auch den Menschen Norbert Thom kennen und schätzen gelernt. Abgesehen von seiner Bescheidenheit, seinem Witz und Humor beeindruckt mich seine überdurchschnittliche Produktivität, seine Neugier und Offenheit für alles Neue. Sein Prinzip des lebenslangen Lernens lebt er selber vor. Er ist damit ein Vorbild für akademische Forscher, Praktiker und Unternehmer zugleich. Für den weiteren Lebensweg wünsche ich ihm persönlich weiterhin alles Gute!

Dr. h. c. Willy Michel gründete nach dem Berufsabschluss als eidg. dipl. Pharmaberater und einiger Berufserfahrung die Disetronic AG. Er war seit der Gründung Präsident des Verwaltungsrates der Disetronic Gruppe und heute der Ypsomed Gruppe. Zudem ist er Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten und Inhaber mehrerer Unternehmen. Von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern erhielt er 2006 den Ehrendoktor (Dr. h. c.).

# Emeritierung von Norbert Thom – Laudatio aus der akademischen Lehre

Mit Norbert Thom wird Ende Herbstsemester 2011 ein Professor emeritiert, der die Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern während zwanzig Jahren massgeblich geprägt hat und sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis über hohe Reputation verfügt. Dank seinen vielfältigen wissenschaftlichen Beiträgen und der umfangreichen Beratungstätigkeit kann Norbert Thom als Generalist und Brückenbauer bezeichnet werden.

*Von Prof. Dr. Adrian Ritz und Prof. Dr. Reto Steiner*

Norbert Thom wurde im Jahr 1991 als Direktor des Instituts für Organisation und Personal an die Universität Bern berufen und ist damit einer der dienstältesten Berner BWL-Professoren. Zuvor war Norbert Thom an der Universität Freiburg im Üechtland, an der Justus-Liebig-Universität Giessen und an der Universität zu Köln tätig, an welcher er am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erwin Grochla zum Thema «Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung» habilitiert hatte.

Norbert Thom hat in seiner akademischen Laufbahn mehr als 1000 Publikationen in 23 Sprachen veröffentlicht. Die 19 Themenbereiche, zu denen Norbert Thom forschte, sind sehr vielfältig. Als Hauptinteressengebiete können das Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen), das Personalmanagement mit Fokus Personalentwicklung, die Führungslehre, die organisatorische Gestaltung und in den vergangenen zehn Jahren das Public Management gezählt werden.

Der in Bayern geborene Wissenschaftler hat Managementlehre als eine Disziplin verstanden, in der eine ganzheitliche Perspektive wichtig ist, um der Praxis im Sinne des methodologischen Konstruktivismus forschungsgestützte Gestaltungsempfehlungen geben zu können. So pflegte er einen engen Dialog zur Praxis. Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten sind aus konkreten Problemstellungen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen heraus entstanden. Norbert Thom gelang es, diese Fragestellungen mit dem aktuellen Stand der Forschung zu verknüpfen und methodisch fundiert anzugehen.

Seine Praxisorientierung war mit ein Grund, weshalb seine Kompetenz in der universitären Ausbildung, in der Managementweiterbildung und in rund 900 Vortragstätigkeiten ausserordentlich gefragt war. Dies äusserte sich in überdurchschnittlich guten Veranstaltungsevaluationen und einer sehr grossen Nachfrage nach über 1500 Seminar- und Masterarbeiten in den von Norbert Thom gelehrten Themengebieten. Nebst seiner grossen Freude am Dozieren ist besonders hervorzuheben, dass Norbert Thom in Deutsch, Französisch und Englisch auf universitärem Niveau unterrichtete.

Das Wirken von Norbert Thom ist nicht nur in Bern, sondern auch international auf hohe Resonanz gestossen. Davon zeugen insbesondere die drei Ehrendoktorwürden der Universitäten Mykolas Romeris in Vilnius (Litauen), Johannes Kepler in Linz (Österreich) und Martin-Luther in Halle-Wittenberg (Deutschland). Als eine besondere Auszeichnung darf die Verleihung der Ehrenprofessur der Babeş-Bolyai-Universität Cluj in Rumänien bezeichnet werden.

Mit Norbert Thom verlässt die Universität Bern eine Persönlichkeit, die sich durch ihre überaus hohe Aussenwirkung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verdient gemacht hat. Nicht weniger ist aber das Wirken von Norbert Thom innerhalb der Akademie zu würdigen. Neben seiner Funktion als Finanzchef der ehemaligen Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (1992–1995), war er zweimal Sprecher des Departements BWL, mehrmals Vorsitzender von Berufungskommissionen und von 1995 bis 1997 Vizerektor für Finanzen und Planung der Universität Bern. In den Jahren 1997 bis 2000 war Norbert Thom zudem Mitglied des Schweizerischen Wissenschaftsrates und seit 2002 ist er Mitglied und ab 2008 Vorsitzender des ständigen interfakultären Ausschusses des «Kompetenzzentrums für Public Management» (KPM) der Universität Bern.



Adrian Ritz und Reto Steiner sind Assistenzprofessoren für Betriebswirtschaftslehre im öffentlichen Sektor am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern ([www.kpm.unibe.ch](http://www.kpm.unibe.ch)).

# Emeritierung von Norbert Thom – Laudatio seiner ehemaligen Doktorandin Kerstin Alfes

Als aufgeschlossener Doktorvater und engagierter Förderer versteht es Norbert Thom, das Potential seiner Doktoranden zur vollständigen Entfaltung zu bringen. Dr. Kerstin Alfes, ehemalige Doktorandin, blickt zurück auf ihre Zeit am Institut für Organisation und Personal (IOP) in Bern.  
*Von Dr. Kerstin Alfes*



Dr. Kerstin Alfes, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, der Sophia University in Tokio und der Universität Mannheim. Von 2005 bis 2008 promovierte sie bei Norbert Thom zum Thema «Rollen der Personalabteilung». Seit 2009 ist Kerstin Alfes als Lecturer und Associate Director des Employee Engagement Consortiums an der Kingston University London tätig.

## **Aufgeschlossen für Neues**

Noch bevor ich meine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in Bern aufnahm, vermittelte Prof. Thom mir das Gefühl, am IOP willkommen zu sein und weckte in mir die Vorfreude auf die interessanten, aber auch anspruchsvollen Jahre, die folgen sollten. Prof. Thom verstand es im Hinblick auf mein Dissertationsprojekt auf einzigartige Weise, Möglichkeiten aufzuzeigen und an den richtigen Stellen Leitplanken aufzustellen, um mich meinem Ziel Stück für Stück näher zu bringen. Obwohl er selbst unzählige wertvolle Beiträge zu wissenschaftlichen Diskussionen verfasst hat, verlangte er nie, dass seine Mitarbeiter in monotoner Weise seinem Ansatz folgten. Ganz im Gegenteil. Er ermutigte mich oft, neue Wege zu gehen, und hat z. B. Statistikkurse in den USA sowie ein halbjähriges Forschungssemester in England gefördert.

Prof. Thom hat mich bereits früh in die Lehre eingebunden und stets die am IOP vorherrschenden Qualitätsansprüche deutlich gemacht. So hat er Hochschuldidaktik-Kurse für IOP-Mitarbeiter gefördert und die dafür notwendigen Freiräume geschaffen. Dies hat sich zum einen positiv auf meine Lehrveranstaltungen in Bern ausgewirkt und mir zum anderen die Möglichkeit für meine Lehrtätigkeit an der Kingston University eröffnet. Die Lehrveranstaltungen am IOP haben sich durch abwechslungsreiche Lehrkonzepte, hohe Interaktion und Einbindung der Studierenden ausgezeichnet. Ich bin in Diskus-

sionen mit Kollegen in England und den USA nicht selten überrascht, wie fortschrittlich die Lehre am IOP konzipiert ist.

## **Stets im Dialog mit der Praxis**

Prof. Thom hat die Betriebswirtschaftslehre stets als eine angewandte Wissenschaft betrachtet. Dies beinhaltet auch, dass er einen intensiven Austausch mit der Praxis suchte und uns als wissenschaftliche Mitarbeiter ermutigte, auf Organisationen zuzugehen und den Dialog zu suchen. In meiner Funktion als Associate Director eines Employee Engagement Consortiums profitiere ich bis heute im Umgang mit den Partnerorganisationen von den Erfahrungen, die ich während meiner Zusammenarbeit mit Prof. Thom sammeln durfte.

Dass ich heute als Dozentin an der Kingston University London in einem abwechslungsreichen Umfeld arbeite, verdanke ich zu weiten Teilen der vorbehaltlosen Unterstützung meines Doktorvaters, Prof. Thom. Als junge Wissenschaftlerin ist wichtig, einen Mentor zu haben, der nicht nur über die notwendigen fachlichen Qualitäten verfügt, sondern sich darüber hinaus auch seine Menschlichkeit und die Freude an der Sache bewahrt hat. Ich hatte das Glück, in Prof. Thom einen solchen Förderer gefunden zu haben.

# Neuer Professor an der Universität Bern – Prof. Dr. Kunz ist neuer Leiter der Abteilung Financial Accounting am IUC

Prof. Dr. Alexis H. Kunz ist dem Ruf der Universität Bern gefolgt. Mit seiner Begeisterung und Erfahrung möchte er die Studierenden überzeugen, dass Accounting «ein faszinierendes Fachgebiet ist, das nicht nur ausgezeichnete Berufsperspektiven bietet, sondern einfach auch Spass machen kann». *Von Anouk Selz*

## **Prof. Dr. Kunz, herzlich willkommen an der Universität Bern. Bitte erzählen Sie uns etwas über Ihr Hauptforschungsgebiet.**

In meiner Forschung bewege ich mich hauptsächlich auf der Schnittstelle zwischen Accounting, Corporate Governance und Managementvergütung. Dabei interessieren mich vor allem die Auswirkungen von unterschiedlichen Ausgestaltungsvarianten und Wahlmöglichkeiten des Rechnungswesens und der Corporate Governance auf das Verhalten von Investoren, Aktionären und Managern. Typische Fragestellungen, die ich bearbeite, sind beispielsweise welche Grössen des Rechnungswesens als Bemessungsgrundlagen für Anreizverträge des Managements geeignet sind; ob informativere Rechnungswesenssysteme immer vorteilhafter sind; oder, welche Folgen, Gesetze und Initiativen, wie z. B. das aktuell in der Schweiz zur Abstimmung anstehende Aktionärsstimmrecht über die Managementvergütung, mit sich bringen.

## **Worin lag die Motivation die Professur anzunehmen?**

Überzeugt haben mich vor allem das gute Forschungs- und Lehrumfeld der Universität. Hier finde ich mehrere Kollegen vor, mit denen ich mir sehr gut gemeinsame Forschungsprojekte vorstellen kann. Zudem hat Bern vergleichsweise gute Betreuungsrerelationen zwischen Studierenden, Assistierenden und Professoren.

## **Was bedeutet Ihnen der Ruf an die Universität Bern?**

Als Schweizer freut man sich natürlich sehr, wenn man in der Heimat arbeiten darf. Ich durfte hier bereits 2004 als Habilitand Vorlesungen und Übungen zur Internationalen Rechnungslegung halten und habe diese Zeit noch in sehr guter Erinnerung. In der eigenen Hauptstadt tätig sein zu dürfen, ist natürlich ein grosses Privileg. Über Geschmack lässt sich bekanntlich nicht streiten, aber für mich ist Bern eine der charmantesten Städte überhaupt.

## **Haben Sie sich etwas Besonderes vorgenommen für die Arbeit in Bern?**

Zum einen möchte ich versuchen, die Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Unternehmensrechnung und Controlling und der Unternehmenspraxis weiter zu verstärken, z. B. mit den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften könnte ich mir noch weiterführende interessante Kooperationsmöglichkeiten vorstellen. Weiter ist es mir ein Anliegen, den Studierenden ein gutes methodisches und konzeptionelles Fundament mitzugeben. Die Halbwertszeit von fachspezifischem Wissen verkürzt sich heutzutage laufend. Im Accounting zeigt sich dies beispielsweise an den mittlerweile sehr kurzen Lebenszyklen der Standards. Was man heute lernt, kann also morgen bereits zu einem nicht unbedeutenden Teil veraltet sein. Gerade deswegen werden theoretische und konzeptionelle Grundlagen, auch im Accounting, immer wichtiger für die Ausbildung und damit die Vorbereitung für das spätere Berufsleben.

Ich freue mich auf die Vorlesungen und den ersten Kontakt mit den Studierenden.

Ich hoffe es gelingt mir, die Studierenden zu überzeugen, dass Accounting ein faszinierendes Fachgebiet ist, das nicht nur ausgezeichnete Berufsperspektiven bietet, sondern einfach auch Spass machen kann.



## **Prof. Dr. Alexis H. Kunz**

Prof. Dr. Alexis H. Kunz hat an der Universität Zürich studiert und promoviert. Nachdem er drei Jahre als Professor für Controlling an der Fachhochschule Nordwestschweiz tätig war, wechselte er an die Universität Fribourg, wo er habilitierte. Nach einem Forschungsaufenthalt an der University of California at Los Angeles (UCLA) hat er einen Ruf an die Universität Lausanne als Professor für Financial Accounting angenommen, wo er bis zu seinem Wechsel an die Universität Bern tätig blieb.

# Neue Personen am Departement BWL

Prof. Dr. Carina Lomberg, neue Assistenzprofessorin am Institut für Marketing und Unternehmensführung (IMU), will den Studierenden in ihren praxisbezogenen Vorlesungen einen «Entrepreneurial Mindset» mitgeben. Von Prof. Rudy Hirschheim, neuer Gastdozent am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI), können die Studierenden von seinen Erfahrungen zu internationalen Publikationsprozessen profitieren. *Von Oliver Krancher und Anouk Selz*



## **Prof. Dr. Carina Lomberg**

Seit April 2011 ist Prof. Dr. Carina Lomberg Assistenzprofessorin am Institut für Entrepreneurship der Universität Bern. 2009 bis 2011 arbeitete sie als Post-doc an der ETH Lausanne. Zuvor promovierte sie an der Universität Duisburg-Essen (Dissertation zum Thema Kreativität im Kontext von Corporate Entrepreneurship). Das Studium der Betriebswirtschaftslehre schloss sie 2007 in Essen und Skövde (Schweden) erfolgreich ab.

Prof. Lombergs Schwerpunkte in Lehre und Forschung umfassen emotionale und kognitive Prozesse beim Treffen unternehmerischer Entscheidungen – etwa bei Generierung, Bewertung und Auswahl unternehmerischer Ideen, Umgang mit Krisen u. v. m.

In den Vorlesungen «International Management» und «Entrepreneurship» wird Prof. Lomberg den Studierenden einen «Entrepreneurial Mindset» mitgeben, ihren Blick für das Erkennen von Geschäftsmöglichkeiten schärfen und ihnen die Fähigkeit zum Bewerten derselben vermitteln. Dies ist nicht nur für zukünftige Unternehmer von Interesse, sondern auch für diejenigen, die ein

Angestelltenverhältnis anstreben, da unternehmerisches Denken auch innerhalb von Unternehmen immer wichtiger werde: «Die Bereitschaft und der Mut kreative neue Wege einzuschlagen, kann für jeden von Nutzen sein.»

Es ist vor allem der interdisziplinäre Charakter von Entrepreneurship auf den Prof. Lomberg eingehen will. Bei dieser jungen Disziplin gebe es auf viele Aspekte konkurrierende theoretische Sichtweisen. Es ist Prof. Lomberg daher wichtig, «alle Seiten darzustellen und den Studierenden die Möglichkeit zu geben, sich eine eigene Meinung zu bilden, anstelle von auswendiggelernten, vorgefertigten Theorien». Von den Studierenden wünscht sie sich Neugierde, Offenheit, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, aber auch die nötige Disziplin.



## **Prof. Rudy Hirschheim**

Internationale Netzwerke unter Forschenden können den Blick für Entwicklungen in der weltweiten Forschungsgemeinschaft weiten. Gerade dem akademischen Nachwuchs gibt der Austausch mit renommierten Forschern wertvolle Impulse für die eigene wissenschaftliche Entwicklung.

Umso erfreulicher ist, dass das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI), Abteilung Information Engineering, Prof. Rudy Hirschheim als Gastdozenten für ein Doktorandenseminar an der Universität Bern gewinnen konnte; Prof. Hirschheim ist einer der angesehensten Akademiker der internationalen Forschungsgemeinschaft im Bereich Wirtschaftsinformatik/Information Systems.

Gegenwärtig ist Prof. Hirschheim als Distinguished Professor für Informationssysteme an der Louisiana State University tätig. Zuvor lehrte und forschte er an der University of Houston, der London School of Economics and Political Science (LSE) und der University of Oxford. Er ist derzeit im Herausgeberkreis von sechs angesehenen internationalen Fachzeitschriften im Bereich Information Systems tätig. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung umfassen Methoden der Systementwicklung, Management der IT-Funktion und Wissenschaftsphilosophie.

Im Doktorandenseminar «Fundamentals of Quality Research and Publications» wird Prof. Hirschheim insbesondere seine Erfahrungen zum Publizieren in hochrangigen Fachzeitschriften an Doktorierende der Universität Bern weitergeben. Diese sollen damit ein besseres Verständnis des Publikationsprozesses in angloamerikanischen Zeitschriften erlangen und auf dem schwierigen Weg zur Veröffentlichung in renommierten internationalen Zeitschriften unterstützt werden.

Familie, Privatwirtschaft und Professur unter einen Hut zu bringen – Jobsharing macht es möglich. Dr. Bettina Nyffenegger und Dr. Lucia Malär werden sich ab diesem Herbstsemester eine Assistenzprofessur teilen. Im Interview erzählen sie von ihren Tätigkeiten und Plänen. *Von Anouk Selz*

## **Dr. Nyffenegger, Dr. Malär – Welches ist Ihr Hauptforschungsgebiet?**

Dr. Nyffenegger: Wir forschen gemeinsam im Bereich Markenmanagement und Konsumentenverhalten und beschäftigen uns mit den grundsätzlichen Fragen, wie Konsumenten Marken wahrnehmen, wie sie diese bewerten und welche Beziehung sie zu Marken aufbauen.

## **Die Universität Bern geht mit der Zeit – Sie werden sich diese Stelle teilen.**

### **Wie werden Sie die Aufgaben aufteilen und koordinieren?**

Dr. Malär: Wir werden eine neue Vorlesung «Grundlagen des Markenmanagements» im Bachelorstudium anbieten. Des Weiteren bieten wir ein Projekt- und ein Forschungsseminar an, bei welchen jeweils eine von uns den «Lead» hat, wir aber die Seminararbeiten beide anteilig betreuen und korrigieren. Masterarbeiten werden wir wie bisher einzeln betreuen. Da wir viele gemeinsame Forschungsprojekte haben, führen wir diese weiter, wie wir das bislang bereits erfolgreich getan haben. Darüber hinaus führen wir eigene Forschungsprojekte durch. Wir besprechen unsere Aufgaben situativ, am liebsten beim morgendlichen Kaffee. Zusätzlich führen wir unseren eigenen «Jour Fixe» ein, an welchem wir grössere Aufgaben koordinieren und uns bezüglich Fortschritt von Forschungsprojekten absprechen.

Dr. Nyffenegger: Da wir schon länger gemeinsam arbeiten, sind wir ein gut eingespieltes Team.

Wir ergänzen uns zudem ganz gut in unserer Persönlichkeit und Interessen.

## **Welche Chancen bietet Ihnen das Jobsharing?**

Dr. Nyffenegger: Ich empfinde Forschung und Lehre als sehr erfüllende Aufgaben, die mir Spass machen. Das waren auch die Hauptgründe, warum ich mich auf die Assistenzprofessur beworben habe. Mir persönlich ist es aber auch ein sehr grosses Anliegen, den Bezug zur Marketingpraxis nicht zu verlieren. Das Jobsharing bietet mir die Chance, neben meinen Aufgaben an der Uni auch in der Privatwirtschaft tätig zu sein. Daraus können sich Synergien ergeben, von denen schliesslich auch Lehre und Forschung profitieren.

Dr. Malär: Dank der innovativen Kultur der Uni Bern ermöglicht mir das Jobsharing die Vereinbarkeit von Familienverantwortung und akademischer Karriere. Oftmals ist es fast unmöglich, eine Teilzeitstellung auf Professorenebene zu finden. Darüber hinaus sehe ich im Jobsharing auch eine wichtige Chance: Wir können uns immer gemeinsam austauschen, «challengen» und etwas reflektieren. Das macht unsere Teamarbeit so spannend und erfolgreich.



Dr. Bettina Nyffenegger absolvierte ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern und arbeitete danach am Institut für Marketing und Unternehmensführung als wissenschaftliche Assistentin. Nach ihrer Promotion übernahm sie unter anderem die Projektkoordination des WISO-Mentoring Programms und absolviert ein Weiterbildungsstudium in Hochschuldidaktik.

Dr. Lucia Malär hat ihre Dissertation an der Universität Bern am Institut für Marketing 2004–2008 mit PhD Visiting Scholarship an der McCombs School of Business, University of Texas at Austin abgeschlossen. Danach bekam sie ein zweijähriges Stipendium des Schweizerischen Nationalfonds (MHV) und absolvierte ein Weiterbildungsstudium in Hochschuldidaktik.

# Bits, Bytes und Business – Interview mit Peter Kummer, CIO SBB

Als Wirtschaftsinformatiker arbeitet Peter Kummer, Chief Information Officer der SBB, an der Schnittstelle zwischen IT und Business. Der CIO hat 900 Mitarbeitende und führt 120 Projekte. In einem Interview erzählt er Professor Myrach von den Chancen und Herausforderungen dieses breiten Aufgabenfeldes und gibt Einblicke in geplante Grossprojekte der SBB-IT.  
*Von Prof. Dr. Thomas Myrach*



Copyright: Daniel Brühlmann, tnt-graphics

**Thomas Myrach: Hallo Peter, wir haben uns vor etlichen Jahren am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern kennengelernt. Inzwischen ist viel Wasser die Aare heruntergeflossen und du bist mittlerweile als CIO in einer sehr verantwortungsvollen Position bei den Schweizer Bundesbahnen. Kurz gefragt: Was macht denn ein CIO?**

Peter Kummer: Als CIO bin ich für den effektiven und effizienten Einsatz der Informatikmittel im ganzen Konzern verantwortlich. Ich leite und steuere die Informatik und verantworte den IT-Betrieb. Ich bin zudem Mitglied der erweiterten Konzernleitung und damit mitverantwortlich für die Führung dieses grossen Unternehmens.

**Thomas Myrach: Die SBB ist ein Transportunternehmen. Was sind die Besonderheiten der IT im Vergleich etwa zu einer Versicherung oder einer Bank?**

Peter Kummer: Als IT-Bereich eines Transportunternehmens haben wir im Vergleich zu einer Versicherung oder Bank einen starken Fokus auf Echt-Zeit-Daten. Für den ganzen Bahnbetrieb ist es sehr wichtig, über Störungen innert kürzester Frist informiert zu werden. So muss zum Beispiel eine Zugbegleiterin Kundeninformationen vor Ort, also aus dem fahrenden Zug heraus, abrufen können.

---

**«IT und Business sind heute nicht mehr getrennt zu betrachten.»**

---

**Thomas Myrach: Wie gross ist die IT-Abteilung bei der SBB? Wie viele Mitarbeiter habt ihr?**

Peter Kummer: Bei der SBB arbeiten rund 28 000 Mitarbeitende, 900 davon sind in der Informatik tätig. Ein ausgewogener Mix der Geschlechter und Sprachen ist uns wichtig – bei der IT beträgt der Frauenanteil heute knapp 16 Prozent.

**Thomas Myrach: In der Presse war zu lesen, dass die SBB den gesamten PC-Support extern durch die Swisscom IT Services machen lässt. Warum macht ihr das nicht selber? Wollt ihr euch am Ende selbst abschaffen?**

Peter Kummer: Nein, natürlich wollen wir das nicht. Aber wir konzentrieren uns auf unsere Stärken und kaufen dank einer umfassenden Sourcing-Strategie insbesondere dort ein, wo wir Skaleneffekte nutzen können. Speziell der IT-Arbeitsplatz wird zunehmend zur «Commodity» – diese Leistung müssen wir nicht selber erbringen.

**Thomas Myrach: Wie hoch ist der Aufwand, den ihr für den Betrieb der IT-Infrastruktur leisten müsst und in welchem Verhältnis steht dieser zu den Kosten für die Entwicklung neuer Informationssysteme?**

Peter Kummer: Die IT-Mittel der SBB belaufen sich in diesem Jahr auf 560 Millionen Franken. Gut zwei Drittel davon benötigen wir für den Betrieb unserer IT-Systeme, ein Drittel für die Entwicklung neuer Informationssysteme.

**Thomas Myrach: Kosten und Effizienz der IT ist in vielen Unternehmen ein wichtiges Thema. Auch bei der SBB?**

Peter Kummer: Absolut! Knappe finanzielle Mittel, Wettbewerbsdruck und neue Bedürfnisse zwingen uns, die IT laufend effizienter zu gestalten. Dank einer guten Steuerung der Kosten und Leistungen erreichen wir einen optimalen Einsatz der Mittel und damit eine Reduktion der Gesamtkosten. Die IT-Durchdringung wird weiter steigen – gleichzeitig sollen die IT-Kosten aber gesamthaft gesenkt werden. Diese Schere lässt sich nur durch Produktivitätssteigerungen innerhalb der IT bewältigen sowie einer optimalen Planung und Zuweisung der Mittel aus Konzernsicht, d. h. über alle Divisionen hinweg. Dabei ist Transparenz ein wichtiger Punkt: Sie ist die Voraussetzung für den optimalen Mitteleinsatz.

**Thomas Myrach: Was sind deine grössten Herausforderungen beim Management der IT und ihrer Weiterentwicklung?**

Peter Kummer: Die grösste Herausforderung der SBB Informatik besteht darin, das Business und die Kunden mit innovativen IT-Lösungen zu unterstützen und gleichzeitig die heterogene Anwendungslandschaft zu konsolidieren. Nach der Sanierung in den

vergangenen Jahren, bei welcher wir Komplexität reduziert und Risiken eliminiert haben, gilt es vermehrt Innovationen für das Business zu fördern.

**Thomas Myrach: Immer mehr Leute nutzen die Bahn und verlangen gleichzeitig einen höheren Komfort, die Infrastruktur ist aber beschränkt und nicht beliebig ausbaubar. Was kann die IT dazu beitragen, um dieses Problem zumindest etwas zu entschärfen und die Leistungsfähigkeit des Systems Bahn zu erhöhen?**

Peter Kummer: Wir können mit der IT das Business auf vielfältige Weise unterstützen, etwa durch Software-Entwicklungen, welche die Auslastung des Netzes verbessern. So ermöglicht die Streckenplanung des Projekts NeTS eine maximale Auslastung unseres Bahnnetzes.

---

**«Die IT-Landschaft ist immer ein Abbild der Geschäftsprozesse im Unternehmen.»**

---

**Thomas Myrach: Der Web-Auftritt der SBB mit der elektronischen Fahrplanauskunft und der Möglichkeit des Online-Billettkaufs ist eine der am häufigsten aufgerufenen Web-Anwendungen der Schweiz. Welche Bedeutung hat diese im IT-Portfolio der SBB?**

Peter Kummer: Eine grosse. Die SBB ist ein Internet-Pionier und quasi mit dabei, seit es das Internet gibt: Schon 1996 konnten unsere Kunden und Kundinnen den Fahrplan online abrufen. Wir haben immer wieder Auszeichnungen erhalten für unsere Internet-Präsenz. Vergangenes Jahr sind wir ausgezeichnet worden mit dem Best of Swiss Web «Die beste Schweizer Webseite seit es Internet gibt». [www.sbb.ch](http://www.sbb.ch) ist eine der meistbesuchten Websites der Schweiz mit 300 000 Besuchern pro Tag. Das entspricht drei Millionen Nutzer pro Monat, fast 50 Prozent der Schweizer Bevölkerung besucht mindestens einmal pro Monat unsere Site. Nach über sieben Jahren im gleichen Look wurde es höchste Zeit für einen Relaunch von [www.sbb.ch](http://www.sbb.ch). Mit unserer neuen Internetseite wollen wir auch das Up- und Cross-Selling fördern und mehr Umsatz generieren. Bereits heute verkaufen wir knapp 70 Prozent aller Billets über selbstbediente Kanäle, wobei die Bezüge über Internet und Mobiltelefon ca. sechs Prozent dazu beitragen. Diese Kanäle wollen wir weiter stärken.

**Thomas Myrach: Ich weiss, dass ihr bezüglich der Abwicklung des Billettverkaufs für die Zukunft ehrgeizige technische Ziele habt. Wie ich gelesen habe, spielt dabei ein Projekt namens «ETIK-BIBO» eine wichtige Rolle. Was wird mit diesem Projekt angestrebt?**

Peter Kummer: ETIK steht für elektronisches Ticket-system, BIBO für «Be in and be out» – es geht dabei um unser zentrales Zukunftsprojekt für hürdenfreies Reisen mit Chipkarte. In einem ersten Schritt ist mittelfristig die Einführung einer Karte für den öffentlichen Verkehr sowie deren elektronische Kontrolle geplant. Wir wollen damit Preise differenzierter handhaben können. In einem zweiten Schritt müssen, neben unserer eigenen Flotte, auch die anderen Transportunternehmen des öffentlichen Verkehrs mit dem BIBO-System ausgerüstet werden.



Copyright: Daniel Brühlmann, tnt-graphics

Das «Check in check out»-System setzt eine aktive Registrierung des Kunden via Chipkarte oder Handy voraus – BIBO geht noch einen Schritt weiter und registriert den Reiseverlauf des Kunden automatisch: Die Kunden werden mittels Chip erfasst, sobald sie in einen Zug oder Bus einsteigen. Die bezogenen Leistungen und die Qualität der Leistungen, je nach Art des Transportmittels, werden automatisch abgerechnet.

**Thomas Myrach: Wie ist der geplante Zeithorizont dieses Projekts?**

Peter Kummer: Wir rechnen damit, dass BIBO innert rund acht bis zehn Jahren realisiert werden kann.

**Thomas Myrach: Vor einigen Monaten ist euer Web-System unvermittelt zusammengebrochen, ein kritisches Ereignis! Was bedeutet das für die zuständigen Mitarbeiter und für dich als Chef? Wie geht ihr mit so einem Fall um?**

Peter Kummer: Eine fehlerhafte Konfiguration hat gegen Ende 2010 zu Fahrplanstörungen geführt: Abfragen mobiler Geräte haben bei ohnehin hoher Auslastung des Systems einen Stau verursacht, so dass schlussendlich keine Kommunikation mehr möglich war. Angesichts der Bedeutung von [www.sbb.ch](http://www.sbb.ch) als eine der meistbesuchten Webseiten der Schweiz ist das natürlich erstens für die Kundinnen und Kunden sehr ärgerlich und zweitens auch für uns als Unternehmen. Wir haben sofort eine Taskforce einberufen: Unsere Spezialisten kümmerten sich zusammen mit Providern und involvierten Stellen rasch und umfassend um das Problem. Ich persönlich wurde täglich informiert und habe auch regelmässig die Konzernleitung ins Bild gesetzt. Zudem informierten wir immer transparent gegen aussen, ohne zu beschönigen.

---

**«Gute Anwender sind nicht unbedingt gute Auftraggeber.»**

---

**Thomas Myrach: Wie stellt ihr generell sicher, dass eure Systeme zuverlässig und störungsfrei laufen?**

Peter Kummer: Dies ist gerade im Bahngeschäft absolut zentral, denn von uns wird, zu Recht, äusserst hohe Verfügbarkeit erwartet. Wir haben mit allen Providern entsprechende Service Level Agreements vereinbart: Diese SLA legen für jedes System, je nach seiner Bedeutung für den Bahnbetrieb, fest, wie hoch die Ausfallzeit sein darf und wie rasch Fehler behoben werden müssen. Auch messen wir regelmässig, wie gut unsere Systeme laufen. Wir arbeiten dabei mit zwei Messgrössen: den User-Ausfallminuten und dem Business-Impact. Ersteres beschreibt die Anzahl Minuten, während denen ein Mitarbeitender der SBB nicht mit einem System arbeiten konnte; das zweite ist eine Messgrösse, welche

die Auswirkungen einer Störung auf den Bahnkunden beschreibt. Diese Messgrössen sind in den Jahreszielen des CIO und einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgehalten – ein wichtiger Anreiz also, den Betrieb bestmöglich sicherzustellen.

**Thomas Myrach: Was wünschst du dir aus der Sicht der IT-Abteilung eines grossen Schweizer Unternehmens, was die Benutzer und Kunden in den Fachabteilungen bezüglich Informatik verstehen sollten?**

Peter Kummer: Die IT Landschaft ist immer ein Abbild der Geschäftsprozesse im Unternehmen. Sind die Geschäftsprozesse komplex und nicht standardisiert, gilt dasselbe auch für die Informatiklandschaft. Das heisst: klare Anforderungen, Abstimmung über die Bereichsgrenzen hinweg und Standardisierung der Geschäftsprozesse. Wenn das die Fachabteilungen verstehen, wird alles einfacher.

**Thomas Myrach: Jetzt einmal aus der Warte von IT-Spezialisten, von Informatikern und Wirtschaftsinformatikern: Wenn man die Presse liest und sich in einschlägigen Fachkreisen herum hört, ist viel von einem Mangel an qualifizierten IT-Personal die Rede. Ist das auch für die SBB ein Thema?**

Peter Kummer: Tatsächlich ist es zurzeit nicht einfach, qualifiziertes IT-Personal zu rekrutieren. Dieser Mangel wird sich ohne Gegenmassnahme in naher Zukunft noch akzentuieren. Da wir aber weiterhin gut ausgebildete Informatikerinnen und Informatiker benötigen, investiert die SBB Informatik viel in die Ausbildung von IT-Lernenden und bietet auch Traineeprogramme für Hochschulabsolventinnen und -absolventen an. Die SBB Informatik ist in der glücklichen Lage, dass sie von Informatik-Studentinnen und -Studenten zu den zehn populärsten Arbeitgebern der Schweizer gezählt wird.

**Thomas Myrach: Als Praktiker und Führungskraft: Welche Vorteile und Chancen des Berufsbildes gibt es zu betonen? Wie wichtig ist es, dass auch das Business etwas von IT und ihrer Anwendung versteht?**

Peter Kummer: In vielen Positionen im Business ist es wichtig, dass zumindest Grundkenntnisse der IT vorhanden sind. Dadurch werden erst qualifiziertere Diskussionen über Lösungsansätze möglich. IT und Business sind heute nicht mehr getrennt zu betrachten. IT ist kein Selbstzweck. In vielen Bereichen haben neue IT-Möglichkeiten entscheidende Veränderungen herbeigeführt. Als Wirtschaftsinformatiker steht man oft an der Schnittstelle zwischen IT und Business. Das bedingt einen guten Einblick in beide Bereiche, was die Arbeit abwechslungsreich macht. Durch den breiten Überblick den eine Position an dieser Schnittstelle bringt, ergeben

sich interessante Entwicklungsmöglichkeiten entweder mehr in die technische IT oder eher in die Business-Welt. Wirtschaftsinformatik ist eine ideale Grundlage für eine Management-Karriere. Analytische Kompetenzen und Kenntnisse der IT sind heute in einer Unternehmensleitung unentbehrlich.

**Thomas Myrach: Du hast an der Universität Bern Betriebswirtschaftslehre mit einem Schwerpunkt – damals hiess das noch Fachprogramm – in Wirtschaftsinformatik studiert. Was hast du aus dem Studium für deinen beruflichen Werdegang mitgenommen?**

Peter Kummer: Das Studium hat mich gelehrt, mich in neue unbekannte Themen einzuarbeiten, Thesen zu hinterfragen und sie im grossen Zusammenhang zu betrachten. Auch die Arbeitsweise im Team war etwas, wovon ich im Studium sehr profitieren konnte.

---

**«Wirtschaftsinformatik ist eine ideale Grundlage für eine Management-Karriere.»**

---

**Thomas Myrach: Peter, ich danke dir, dass du dir für uns und unsere Fragen Zeit genommen hast.**

Peter Kummer: Es war mir ein Vergnügen.

**Lebenslauf von Peter Kummer**

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik an der Universität Bern, war Peter Kummer als IT-Architekt, Projektleiter und Consultant bei verschiedenen Firmen tätig. Von 2000 bis 2006 hat er als Chef-Architekt den Bereich Unternehmensarchitektur bei der Schweizerischen Mobiliar geführt. 2007 ist er dann bei der SBB eingestiegen. Zuerst war er Chief Architect im Bereich «Architecture & Quality» und in dieser Funktion verantwortlich für Architekturleistungen, das Engineering der IT-Plattformen, das zentrale Qualitätsmanagement und die zentrale Testfactory. Seit 2010 leitet Peter Kummer als CIO die gesamte Informatikorganisation der SBB und rapportiert direkt an den CEO, Andreas Meyer.



## Opportunity awaits with the world's largest professional services firm

The possibilities are endless across our range of graduate opportunities in Audit, Tax, Consulting and Corporate Finance. If you're interested in joining a world-leading professional services firm that will challenge, develop and reward you in equal measure, visit [www.careers.deloitte.com](http://www.careers.deloitte.com) to see what's possible. It's your future. How far will you take it?

© 2011 Deloitte AG. All rights reserved.

**Deloitte.**

# Aktivitäten der Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW) in der ersten Jahreshälfte 2011

Das Jahresthema «Tourismus: Fluch oder Segen?» und ein unvergesslicher Anlass im frisch renovierten und geschichtsträchtigen Berner Luxushotel Schweizerhof haben die erste Jahreshälfte der Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW) geprägt. *Von Dr. Peter Wehrli*

## **Tourismus: Fluch oder Segen?**

Als Thema des Jahres hat die VBW für ihre Anlässe «Tourismus: Fluch oder Segen?» gewählt. Für eine Übersicht über das Thema konnten wir Prof. Hansruedi Müller gewinnen, seit 1989 Leiter des Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus (FIF) an der Universität Bern. Prof. Müller zeigte zunächst die enorme Zunahme auf, welche der Tourismus seit 1950 weltweit zu verzeichnen hat. Bis ins Jahr 2020 wird ein weiteres kräftiges Wachstum erwartet, das sich jedoch vor allem in Asien, im Mittleren Osten und in Afrika und weniger in Europa einstellen dürfte. Es muss mit starkem Konkurrenzdruck und einschneidenden Veränderungen aufgrund von Globalisierung, Klimawandel und technologischen Entwicklungen gerechnet werden. Die Kunden werden dabei immer anspruchsvoller: sie wollen individueller, spontaner, häufiger, kürzer, billiger, bequemer, sicherer, exotischer, erlebnisreicher und erholsamer reisen.

Wie kann sich die Schweiz als klassische, aber teure Tourismus-Destination auf diese Veränderungen einstellen? Prof. Müller empfiehlt, sich an ein chinesisches Sprichwort zu halten: «Wer den Wind der Veränderung spürt, sollte nicht Windwälle bauen, sondern Windmühlen.» Unter Windmühlen sind Innovationen zu verstehen, an denen es dem Schweizer Tourismus leider mangelt. Dem Referenten zufolge müsse auf zwei Aspekte besonders geachtet werden: Mit umweltverträglichen Angeboten ist einerseits zu vermeiden,

dass – wie Hans Magnus Enzensberger es formulierte – die «Touristen zerstören, was sie suchen, indem sie es finden.» Andererseits liegt das grösste Potenzial nach Prof. Müller in der Schaffung von Erlebnisqualität, denn «Erlebnisqualität ist die Kunst, auf den Bauch zu zielen und die Brieftasche zu treffen.»

## **Jahresanlass im geschichtsträchtigen Schweizerhof**

Traditionsgemäss besteht einer der Jahresanlässe der VBW in einer Betriebsbesichtigung. Dafür bot sich 2011 die Neueröffnung des Berner Luxushotels Schweizerhof an. Das Haus blickt auf eine 150-jährige Tradition zurück. Zu seinen illustren Gästen zählten Kaiser Wilhelm II, der Urwaldarzt Albert Schweitzer, General Henri Guisan, Königin Elizabeth II, Liz Taylor, Sophia Loren und viele andere.

Jüngst geriet der Schweizerhof in finanzielle Schwierigkeiten. Im Jahr 2005 musste das Schweizer Luxushotel geschlossen werden. Es war die Rede davon, dass das Hotel in ein Warenhaus, in Büros oder in Luxuswohnungen umgebaut werde. Im Jahre 2007 übernahm ein Staatsfonds aus Katar den Schweizerhof und investierte 45 Millionen Franken in dessen Renovation. Unter Beachtung der Auflagen des Denkmalschutzes wurde die Gebäudehülle restauriert und das Gebäudeinnere teilweise entkernt. Die Londoner Innenarchitekturfirma MKV Design strebte eine Mischung aus klassischer Hotelarchitektur des Fin de Siècle und modernem Design an.

In kleinen Gruppen konnten die Teilnehmer des VBW-Anlasses das Ergebnis der Renovation besichtigen: Die Drehscheibe des Hauses bilden nun, wo sich einst die «Arcady-Bar» befand, eine Lobby, Lounge und Bar. Das Restaurant «Jack's Brasserie» (zur Erinnerung an den legendären Hotelier Jack Gauer) wurde sanft renoviert, wobei sein französischer Charme erhalten blieb. An der Stelle der «Schultheissenstube» im ersten Stock befinden sich nun das «Trianon» sowie drei weitere Salons. Besichtigt werden konnten sodann einige der Zimmer und Suiten, die alle grosszügig dimensioniert und technisch modernst ausgerüstet sind. Im Salon «Trianon» wartete schliesslich ein Apéro auf die Teilnehmer. Der Anlass stiess auf eine derart grosse Nachfrage, dass er wiederholt werden musste.

Ausführlichere Zusammenfassungen der beiden Anlässe finden sich auf [www.vbw.ch](http://www.vbw.ch).

# Unternehmertum an der Universität Bern – Entrepreneurs Thursday und Entrepreneurs Club

Entrepreneure benötigen neben einer innovativen Geschäftsidee und guten fachlichen Kompetenzen auch Herzblut, Durchhaltevermögen und vor allem ein gutes Netzwerk. Zur Förderung des unternehmerischen Verständnisses wurden der «Entrepreneurs Thursday» und der «Entrepreneurs Club Universität Bern» ins Leben gerufen. Interview mit Prof. Dr. Baldauf und Stefan Linder. *Von Anouk Selz*

## **Entrepreneurs Thursday**

Um die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Unternehmertum zu schliessen und um Initiativen eine Plattform und ein Netzwerk zu bieten, hat Prof. Dr. Baldauf im Haus der Universität die Veranstaltungsreihe «Entrepreneurs Thursday» ins Leben gerufen. Nach den Referaten erfolgreicher Unternehmer wie Globetrotter-Chef André Lüthy, Initiant des Swiss Economic Forums Stefan Linder oder CEO von PB Swiss Tools Eva Jaisli können sich Besucher und Referenten in ungezwungenem Rahmen bei Bretzel und Bier austauschen.

URL: [www.management.imu.unibe.ch](http://www.management.imu.unibe.ch)  
→ News and Events

## **Programm HS 2011:**

- 13.10.2011 Hans-Ulrich Müller, Initiant Bernapark, Leiter Region Mittelland bei der Credit Suisse
- 24.11.2011 Dr. Patrick Hofer-Noser – Chief Technology Officer, Meyer Burger Technology AG

## **Entrepreneurs Club Universität Bern (ECUB)**

Der ECUB wurde im Frühjahrssemester 2011 mit dem Ziel gegründet, unternehmerisch interessierte Studierende der Universität Bern interdisziplinär zu vernetzen und zu eigenen Start-Up's zu motivieren. Zu diesem Zweck werden Praxisvorträge von Jungunternehmern aus unterschiedlichen Branchen, Workshops, Unternehmensbesuche und Pitchrunden initiiert und koordiniert.

ECUB-Mitglieder können mit der Unterstützung des Clubs das theoretische Uni-Wissen praktisch umsetzen, eigene Ideen oder Veranstaltungen realisieren, an Start-Up-Ideen feilen, wertvolle Kontakte zu gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmern knüpfen und ab Frühjahrssemester 2012 über den ECUB Sonderstudien unter Berücksichtigung der akademischen Integrität bei Prof. Dr. Baldauf zum Thema Entrepreneurship einreichen.

URL: [www.ecub.ch](http://www.ecub.ch)  
Facebook: [ecunibe](https://www.facebook.com/ecunibe)

## **Prof. Dr. Baldauf, Sie sind Leiter der Abteilung Unternehmensführung (Director of the Department of Management and Entrepreneurship), Initiant des Entrepreneurs Thursday und Förderer des Entrepreneurs Club Universität Bern. Was zeichnet einen Entrepreneur in Ihren Augen aus?**

Entrepreneur bzw. Entrepreneurship sind umfassende Begriffe. Zentral sind in diesen Zusammenhängen aber stets Merkmale wie: Pro-Aktivität, Innovation, Risikofreudigkeit, sich dem Wettbewerb zu stellen sowie das nachhaltige, wertvolle Schaffen von etwas Neuem.

---

**«Der beste Schutz gegen die Imitation einer Idee ist, sie als Erster zu realisieren und sie schneller zu verbessern als alle anderen. Bei der Realisierung einer Idee geht man immer wieder die gleichen drei Schritte durch: Umsetzen, messen und verbessern. Wenn man nicht rausgeht und sich für seine Idee engagiert, neigt man dazu, die Idee als unrealistisch einzustufen und aufzuhören.»**  
Melih Vatansever, Präsident und Gründungsmitglied des ECUB

---

## **Der Entrepreneurs Thursday ist eine erfolgreiche Veranstaltungsreihe, welches sind die zentralen Ziele?**

Wichtig war mir eine Diskussions- und Ideenplattform zu schaffen, wo sich Studierende und Unternehmer in informellem Rahmen begegnen und austauschen können. Mit dem Entrepreneurs Thursday möchten wir die Studierenden zum Unternehmertum inspirieren, damit sie die Motivation entwickeln den Schritt selber zu wagen. Es ist meine Vision, dass Studierende der Universität Bern – von einem Entrepreneurs Thursday inspiriert – ihr Unternehmen gründen und dann einige Jahre später im Rahmen derselben Veranstaltungsreihe einen Vortrag über die Karriereentwicklung halten. Das wäre ein echtes Highlight!

## **Welche Zukunft wünschen Sie sich für den Entrepreneurs Thursday?**

Die Rahmenbedingungen sind geschaffen, der Erfolg ist jedoch von den Studierenden abhängig. In der nächsten Phase wollen wir die Followers

abholen. Der Entrepreneurs Thursday soll ein Ort des Gedankenaustausches werden.

---

**«Da Unternehmensgründung per Definition etwas ‹Neuartiges› ist, gibt es wohl kein Standard-Rezept. Ich persönlich finde das folgende Zitat von Thomas Alva Edison (1847–1931) bezeichnend: ‹Genius is one percent inspiration and ninety-nine percent perspiration.›»**  
**Adrian Wüthrich, Gründungsmitglied des ECUB**

---

#### **Was wünschen Sie sich für den ECUB?**

Der Entrepreneurs Club ist soviel ich weiss der erste Verein der Universität Bern der aus einem Fach, aus dem Interesse von Gleichgesinnten gegründet wurde. Ein Verein kann nur funktionieren, wenn einerseits eine ‹kritische Masse› in einer Interessensgemeinschaft existiert und andererseits auch Alumni ihre Erfahrungen zurückfliessen lassen. Auch das Netzwerk und die Mitglieder-Akquisition sind zentral; unabhängig natürlich von einem attraktiven Leistungsangebot.

#### **Welches sind Ihre persönlichen Tipps für Studierende, die sich selbstständig machen wollen?**

Erstens braucht es eine marktfähige Idee, die Mehrwert schafft. Es müssen nicht zwingend radikale, es können auch inkrementelle Innovationen sein. Zweitens soll man sich nicht unterkriegen lassen. Wer von sich und/oder seiner Idee überzeugt ist, sollte es einfach versuchen. Selbständig zu sein und auch zu bleiben, ist besonders im Zusammenhang mit Venture-Funding zentral. Ein Unternehmer muss zeitsparend effektive und effiziente Entscheidungen treffen können. Deshalb ist es vor allem in den ersten Phasen der unternehmerischen Tätigkeit wichtig, eine stabile Mehrheit, also mindestens 51 Prozent, am Unternehmen zu behalten.

---

**«Was gibt es Schöneres, als eine Vision die einem begeistert, selbstständig umzusetzen, dabei querzudenken und ‹schöpferisch zu zerstören›, zusammen mit einem initiativen Team kreative Lösungen und Strategien zu entwickeln, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen sowie vorhandene Potentiale weiterzuentwickeln?»**

**Anouk Selz, Vizepräsidentin und Gründungsmitglied des ECUB**

---

#### **Herr Linder, Sie haben an einem Entrepreneurs Thursday einen inspirierenden Vortrag über Ihre Tätigkeit beim Swiss Economic Forum gehalten. Was hat Sie dazu motiviert, wie haben Sie den Abend erlebt?**

Mir ist es wichtig, dass junge Menschen nicht nur Theorie büffeln müssen, sondern auch einen engen Bezug zur Praxis und zum Unternehmertum haben. Aus diesem Grund habe ich auch gerne mitgemacht. Ich war sehr positiv überrascht, wie gross das Interesse ist. Dies hat mich sehr gefreut.

---

**«Ich wusste schon immer, dass ich selbständig sein möchte. Mein erstes Geschäft habe ich mit einer Designerin gegründet. Diese Erfahrung erlaubte mir, gefordert zu sein, wertvolle Erfahrungen zu sammeln und viel Neues zu lernen. Wenn sich die Möglichkeit ergibt, etwas zu realisieren, dann sollte man das unbedingt machen. Man lernt nicht nur für das Berufsleben, sondern auch persönlich enorm viel!»**

**Daniel Getejanc, Gründungsmitglied des ECUB**

---

#### **Was zeichnet einen Entrepreneur in Ihren Augen aus?**

Entrepreneure sind Menschen die etwas wagen, den Mut haben für ihre Visionen und Ziele mit vollem Engagement einzustehen und dies mit Leidenschaft und Freude umsetzen.

#### **Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren von Start-Ups?**

Eine gute Idee mit Marktpotenzial, schnell und clever umgesetzt. Dann noch eine Extraportion Hartnäckigkeit und gute Kommunikationsfähigkeiten.

#### **Welches sind Ihre persönlichen Tipps für Studierende, die sich selbstständig machen wollen?**

Ich würde unbedingt möglichst viel Erfahrung sammeln und wenn möglich Auslanderfahrung mit einbauen. Wenn man eine gute Idee hat, klein starten, Finanzen immer im Griff behalten und wenig Fixkosten generieren. Dann möglichst schnell skalieren und mit Schnelligkeit Vorsprung sichern. Dazu wünsche ich dann auch noch die notwendige Portion Glück.

---

**«Für eine erfolgreiche Start-Up-Umsetzung braucht es gute Ideen, ein grosser Wille, Zeit und viel Durchhaltewillen – am besten kommt man an eine unserer Veranstaltungen und lässt sich mitreissen!»**

**Roman Vatter, Gründungsmitglied ECUB**

---

Das Swiss Finance Institute (SFI) ist eine private Stiftung der Schweizer Banken- und Finanzbranche und unterstützt nationale Ausbildungsstätten im Bereich Finanzwissenschaft. Im Interview erzählt Prof. Dr. Claudio Loderer, Managing Director, mehr über die Entstehung und das Ausbildungsprogramm des SFI. *Von Claudia Wyss und Anouk Selz*



swiss:finance:institute

Swiss Finance Institute (SFI)  
Walchestrasse 9  
CH-8006 Zürich  
+41 (0)44 254 30 80  
executive-education@sfi.ch  
www.swissfinanceinstitute.ch

**Prof. Dr. Loderer, bitte erzählen Sie uns etwas über die Entstehung und die Vision des Swiss Finance Institute (SFI).**

Das SFI ist eine private Stiftung, die im Jahre 2006 von mehreren Unternehmen aus der Finanzindustrie zusammen mit führenden Schweizer Universitäten gegründet wurde. Das Institut wird von Schweizer Banken, der SIX Swiss Exchange, Schweizer Universitäten und vom Bund unterstützt. Die Vision von damals: Die Schweiz als weltweit bedeutender Finanzplatz soll auch ein global führendes Forschungs- und Ausbildungszentrum im Bereich Finanz- und Banking aufweisen. Bereits heute zählt das SFI zu den international führenden Forschungsinstituten. In Zukunft soll diese Position weiter gestärkt und ausgebaut werden. In naher Zukunft plant das SFI europaweit zu den drei besten, und weltweit zu den zehn besten Forschungsinstituten zu gehören. Um dies zu erreichen, beschäftigt das SFI über 50 Professorinnen und Professoren an verschiedenen Schweizer Universitäten.

**Welche Aus-/Weiterbildungen bietet das SFI konkret an?**

Das SFI bietet Aus- und Weiterbildungen auf allen Stufen an. Hierzu gehören ein PhD-Programm, welches für alle Studenten mit einem gültigen Abschluss offen ist. Von Vorteil ist aber sicherlich ein ökonomischer oder eher quantitativ ausgerichteter Studienabschluss. Ausserdem organisiert das SFI fünf Weiterbildungsprogramme für Executives im Bereich Ban-

king und Asset Management an. Eines dieser Programme, das Diploma of Advanced Studies in Banking (DAS), wird gemeinsam mit Rochester-Bern Executive Programs und der Universität Bern realisiert. Zudem gibt es das Executive MBA in Asset and Wealth Management (AWEMBA) in Zusammenarbeit mit den Universitäten Lausanne und Carnegie Mellon. Schliesslich organisiert das SFI in zeitlichen regelmässigen Abständen sogenannte Knowledge Transfer Events. Dabei handelt es sich um Vortragsreihen oder auch Seminare zu aktuellen Themen aus den Bereichen Finanz, Kapitalmärkte, Regulierungen, Banking, etc.

**An wen richten sich die Angebote und welche Voraussetzungen müssen die Studierenden erfüllen?**

Unsere Angebote im Bereich der Executive Education richten sich je nach Programm an Berufstätige, die eine führende Position im Unternehmen anstreben oder bereits innehaben. Das PhD-Programm richtet sich an alle Studenten, die ein starkes Forschungsinteresse im Bereich Finanz haben und idealerweise eine akademische Karriere anstreben. Das genaue Anmeldeverfahren und eine Broschüre zum PhD-Programm ist auf der Homepage des SFI ([www.swissfinanceinstitute.ch](http://www.swissfinanceinstitute.ch)) zu finden.

Die Knowledge Transfer Events schliesslich richten sich an alle interessierten Zuhörerinnen und Zuhörer.

### **Wie setzt sich die Studentenschaft des SFI zusammen?**

Zurzeit umfasst das PhD-Programm des SFI 87 Studentinnen und Studenten, dies macht es zu einem der weltweit grössten Programme im Bereich Finanz. Die Studentenschaft ist auf drei Forschungszentren aufgeteilt: 22 in Lugano (Universität Lugano), 31 in Zürich (Uni Zürich) und 34 am Forschungszentrum Léman (Universität Genf, Universität Lausanne, EPFL Lausanne).

### **Am SFI studieren sehr viele ausländische Studierende – trauen sich die Schweizerinnen und Schweizer eine Weiterbildung am SFI nicht zu?**

Doch, absolut! Ich denke sogar, dass Schweizer Studierenden sehr gut zum SFI passen. Es gibt mehrere Gründe, warum die Studentenschaft zumeist ausländische Staatsangehörigkeiten aufweist: Erstens gibt es nicht so viele Schweizer Top-Studenten mit einem Interesse an Finanz. Zweitens erlaubt die finanzielle Unterstützung auch allen interessierten ausländischen Studenten eine Bewerbung.

### **Das SFI ist eine private Stiftung – wie viel kostet eine Weiterbildung?**

Eine Weiterbildung beim SFI ist für die Studierenden nur im Bereich der Executive Education kostenpflichtig. Während diese Programme zu üblichen Marktpreisen angeboten werden, sind das PhD-Programm und die Knowledge Transfer Events zumeist kostenlos (es gibt vereinzelt Seminare im Bereich des Knowledge Transfers, die kostenpflichtig sind). Studenten des PhD-Programms erhalten im ersten Jahr Stipendien bis zu CHF 30 000.– (steuerbefreit), da die zeitintensiven Kurse im ersten Jahr keine anderweitigen Beschäftigungen zulassen.

### **Sie haben die Website des SFI angesprochen – dort wird eine Personenvermittlung geführt. Welche Vorteile haben die Absolventen des SFI gegenüber anderen Stellenbewerbern?**

Es handelt sich dabei nicht um eine aktive Personenvermittlung. Ich würde es eher als eine öffentlich zugängliche Liste von stellensuchenden Absolventen des SFI PhD-Programms bezeichnen. Die Stärken der SFI-Studenten umfassen eine ausgezeichnete Ausbildung, den Willen und die Fähigkeit hart zu arbeiten und in der Regel eine hervorragende Dissertation.

### **Sie haben vor Kurzem die Stelle des Managing Directors am SFI übernommen. Welche Aufgaben umfasst dieser Posten?**

Als Managing Director am SFI bin ich einerseits für die Koordination des Zusammenspiels der verschiedenen Standbeine (PhD-Programm, Forschung, Executive Education, Knowledge Transfer) des SFI zuständig. Andererseits versuche ich Projekte in den einzelnen Teilbereichen erfolgreich voranzutreiben. Ein Beispiel dafür ist das neue Diploma of Advanced Studies in Banking (DAS) in Zusammenarbeit mit Rochester-Bern Executive Programs und der Universität Bern.

### **Warum haben Sie sich dazu entschieden, diese Verpflichtung einzugehen?**

Ich bin seit 1990 Professor für Finanz an der Universität Bern und werde dies voraussichtlich noch weitere 4 Jahre sein. Die Stelle des Managing Directors am SFI ist für mich eine zusätzliche Herausforderung zum richtigen Zeitpunkt. Das SFI gibt mir die Möglichkeit, meine Erfahrung und mein Wissen in den Bereichen Forschung, Executive Education und Knowledge Transfer in einem grösseren Rahmen einzubringen. Diese Herausforderung bereitet mir grosse Freude.

### **Welche Vorteile bringt Ihre Tätigkeit beim SFI, dem Departement BWL und der Universität Bern?**

Es zeigt, dass die Universität Bern international eine wichtige Rolle in den Bereichen Finanz und Banking einnehmen kann. Die Universität wird dadurch in diesen Bereichen in einem internationalen Kontext sichtbar und auch wahrgenommen. Wenn alles nach Plan läuft, wird die Universität Bern dank ihrer Kooperation mit Rochester-Bern Executive Programs und der Executive Education des SFI's zudem finanzielle Vorteile haben. Das Departement BWL kann seinerseits von dem wertvollen, internationalen Netzwerk profitieren, welches das SFI mit sich bringt. Das Netzwerk umfasst international angesehene Universitäten und Akademiker, die faszinierende Forschungsthemen bearbeiten. Darüber hinaus stärkt das SFI die Verbundenheit der Universität Bern – und im Speziellen des Departements BWL – mit dem Schweizer Finanzmarkt. Dies ist für die Studenten der Universität Bern zweifellos von Vorteil.



Grow Further.

# CREATE YOUR PATH TO SUCCESS

## Visiting Associate Program (Praktikum)

Lassen Sie sich von unseren Ansprüchen anstecken. Als Visiting Associate bei BCG betreuen Sie vom ersten Tag an gemeinsam mit Ihren Kollegen herausfordernde Projekte. Begleitet von einem erfahrenen Berater können Sie Ihren analytischen Scharfsinn und Ihre Kreativität auf die Probe stellen. Überzeugen Sie uns und sich selbst mit aussergewöhnlichen Lösungsansätzen und entfalten Sie Ihr ganzes Potential.

Wir suchen herausfordernde Studierende aller Fachrichtungen ab dem 5. Semester, die in einem 12-wöchigen Praktikum die Arbeit in der Strategieberatung kennenlernen möchten.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung: <http://apply.bcg.com>

Zusätzliche Informationen erhalten Sie von Anja Hauser,  
Telefon: +41 (0)44 388 8743

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Die Risikofreudigkeit von Unternehmern zu untersuchen, hat Entrepreneurship-Forscher seit jeher fasziniert. Dennoch scheint es auf die Frage, ob und wie risikofreudig Entrepreneur sind, noch keine zufriedenstellende Antwort zu geben. Bedeutet Risikofreude letztlich risikoreiches Handeln? Und welche Rolle spielt dabei die Risikowahrnehmung? Von Prof. Dr. Carina Lomborg

Die Frage, warum nur wenige Personen Geschäftsmöglichkeiten umsetzen, ist eine der ältesten Fragen der jungen Forschungsdisziplin Entrepreneurship. Dennoch ist diese «Gretchenfrage» noch immer hochaktuell, da eine eindeutige Antwort bislang noch nicht gefunden wurde. In den Anfängen der Entrepreneurship-Forschung versuchten die Wissenschaftler spezielle Charaktereigenschaften zu identifizieren, welche Unternehmer im Vergleich zu Nicht-Selbstständigen auszeichnen. Da sich nicht abschätzen lässt, ob eine Geschäftsidee am Markt und bei den Kunden erfolgreich sein wird, ist eine Unternehmensgründung stets mit einem gewissen Risiko verbunden. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Risikofreudigkeit eine der häufigsten Eigenschaften ist, die Unternehmern zugeschrieben wird.

## **Sind Unternehmer risikofreudiger?**

Bislang konnte kein signifikanter Unterschied in der Risikofreudigkeit von Entrepreneur im Vergleich zu Managern oder Angestellten nachgewiesen werden – einige Forschungsergebnisse sprechen dafür, andere wiederum dagegen. Diese widersprüchlichen Ergebnisse sind sehr unbefriedigend – scheint es doch augenfällig zu sein, dass Menschen, die ein hohes Wagnis eingehen, auch einen gewissen Hang zum Risiko haben sollten. Eine mögliche Ursache für die diffusen Ergebnisse wird u. a. in der Art der Erhebung gesehen, da Risikoneigung häufig als Selbstschätzung erfragt wurde, d. h. wie die Risikoneigung und nicht

wie das Risiko selbst wahrgenommen wird.

Als Konsequenz begannen Forscher situative Bedingungen und kognitive Prozesse miteinzu-beziehen. Es standen nicht mehr primär typische Unternehmereigenschaften im Vordergrund, sondern die Frage, ob Entrepreneur Informationen anders aufnehmen und verarbeiten. Mit anderen Worten: Wird dieselbe unternehmerische Situation von unterschiedlichen Individuen als unterschiedlich risikoreich bewertet?

Am Institut für Marketing und Unternehmensführung gehen wir noch einen Schritt weiter, indem wir behaupten, dass es nicht eine generelle Risikoneigung bzw. eine situative Risikobewertung des Menschen ist, die ihn in einer Situation handeln lässt, sondern kognitive und wesentypische Verzerrungen – in diesem Fall Optimismus und übermässiges Selbstvertrauen (Overconfidence). Dabei gehen wir davon aus, dass Personen sich nur dann selbstständig machen, wenn sie ihre Ausgangslage als erfolgsversprechend einschätzen, d. h. wenn sie zuversichtlich sind, dass die Gründung ihres Unternehmens erfolgreich verlaufen wird. Zuversichtlich sind sie üblicherweise dann, wenn sie entweder generell optimistisch sind oder wenn sie ein übermässiges Selbstvertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten haben, d. h. «overconfident» sind. Während Optimismus als Charaktereigenschaft gilt, die als generelle Lebenseinstellung relativ unabhängig

von einer bestimmten Situation ist, bezeichnet man Overconfidence als situationsabhängige kognitive «Verzerrung». Personen mit einem übermässigen Selbstvertrauen überschätzen demnach ihre eigenen Fähigkeiten bzw. unterschätzen die Leistungen anderer Personen. Diese Gegenüberstellung der internen Erfolgszuversicht «Overconfidence» («ich werde Erfolg haben, weil ich besser bin als andere») und der externen Erfolgszuversicht «Optimismus» («es wird schon gut gehen») ist Gegenstand eines aktuellen Forschungsprojektes, in dem wir Risikoneigung, Risikobewertung und entsprechendes Verhalten untersuchen und mit Optimismus und Overconfidence zu erklären versuchen.

## **Optimismus und Overconfidence**

Dazu haben wir in einem ökonomischen Experiment das Markteintrittsverhalten von angehenden Unternehmern (sog. Nascent Entrepreneurs) untersucht. In Gruppen wurden jeweils acht Teilnehmer in unterschiedliche Situationen (Runden) versetzt, in denen sie entscheiden sollten, ob sie den jeweiligen Markt betreten oder nicht. Die Situation unterschied sich hinsichtlich der Marktsättigung und dem Auszahlungsmodus. Eine Auszahlung erfolgt immer dann, wenn sich die Teilnehmer (Player) dazu entschliessen, einen Markt zu betreten, der noch nicht gesättigt ist. Da alle acht Player diese Entscheidung gleichzeitig treffen, hängt die Marktsättigung von der Ausgangssättigung des Marktes und den Entscheidungen

der anderen Player ab. Betreten in einer Runde mehr Player den Markt, als dieser verträgt, ist der Markt übersättigt. Eine Auszahlung erfolgt in einem solchen Fall nur an eine gewisse Anzahl von Playern und ist je nach Runde entweder zufällig oder leistungs-basiert, wobei die Leistung sich nach dem Abschneiden der Player in zusätzlich gestellten Aufgaben richtet. Mit den unter-

schiedlichen Auszahlungsmodi «kontrollieren» wir, wie optimistisch resp. overconfident unsere Teilnehmer sind. Für die Risikobewertung geben die Player in jeder Runde eine subjektive Einschätzung des Wagnisses an. Zudem fragen wir die Teilnehmer nach ihrer generellen Risikobereitschaft. Dabei interessiert uns die Gegenüberstellung von Risikoneigung, Risikobewertung und tatsächlichem Verhalten, d. h. die Frage, ob die Einschätzung einer Situation als risikoreich dazu führt, dass die Teilnehmer den Markteintritt wagen oder nicht.

#### **Erhöhtes Risiko bei Nascent Entrepreneurs**

Erste Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass fast alle der teilnehmenden Nascent Entrepreneurs overconfident sind. Einige sind zudem optimistisch. Im Hinblick auf die Risikowahrnehmung und das entsprechende Verhalten hat dies jedoch unterschiedliche Auswirkungen: So neigen optimistische Nascent Entrepreneurs dazu, eine Situation als weniger risikoreich einzustufen und dementsprechend ein höheres (objektives) Risiko einzugehen, da dieses von ihnen nicht als Wagnis wahrgenommen wird. Optimistische Nascent Entrepreneurs bezeichnen sich daher häufig als risikoscheu. Nascent Entrepreneurs, die overconfident sind hingegen, bewerten Situationen häufiger als risikoreich. Aufgrund ihrer Überzeugung dieses Risiko meistern zu können, gehen sie jedoch trotzdem das wahrgenommene Risiko ein und bezeichnen sie eher als risikofreudig.

So können wir zeigen, dass sowohl optimistische als auch overconfidente angehende Unternehmer erhöhte Wagnisse eingehen, die Situationen jedoch von ihnen unterschiedlich beurteilt werden und die Selbsteinschätzung zur Risikoneigung nur bei overconfidenten Teilnehmern hoch ist. Diese Unterschiede könnten ein möglicher Erklärungsansatz für die scheinbar widersprüchlichen Ergebnisse bisheriger Forschung zur Risikoneigung von Entrepreneurs sein. Zudem scheint nicht nur die generelle subjektive Risikoneigung, sondern auch die Risikobewertung unabhängig vom tatsächlichen Verhalten zu sein, da dieses sich mehr auf einer internen oder externen Zuversicht (Overconfidence vs. Optimismus) auf Erfolg stützt. Zur Bestätigung dieser ersten Ergebnisse werden im Herbst weitere Experimente u. a. mit Studierenden der Uni Bern durchgeführt. Weitere Details und Informationen zur Teilnahme folgen dann zu gegebener Zeit auf unserer Homepage.



# Kaffee im Labor – Experimentelle Forschung in der BWL

Vor circa zwanzig Jahren begannen die Top Business Schools in den USA experimentelle Forschung zu betreiben. Ein Trend, der sich inzwischen auch in Europa und der Schweiz durchsetzt. Seit April 2011, mit der Neubesetzung der zweiten Professur für Marketing, hat nun auch die BWL in Bern ein Labor für die Durchführung von Experimenten. Die Vorteile von Experimenten für das Fach BWL lassen sich an einigen Beispielen aus aktuellen Studien unseres Labors verdeutlichen.  
*Von Prof. Dr. Claude Messner*

Der grösste Vorteil von Experimenten ist, dass sie kausale Schlussfolgerungen erlauben. Die Grundidee des experimentellen Vorgehens ist der Vergleich von zwei oder mehreren Gruppen, die fast identisch sind. Unterschiede zwischen diesen Gruppen werden kontrolliert manipuliert. Unterscheiden sich die Personen dieser Gruppen in ihrem Verhalten, kann dies nur an der Manipulation liegen. Verdeutlichen lässt sich dies anhand der Forschung über die Auswirkung der Grösse einer Auswahl. Manipuliert wird die Menge, gemessen werden die Zufriedenheit und die Produktbewertung. Die Hälfte der Personen wählt eine Praline aus einer grossen Auswahl (24 Pralinen) und die andere Hälfte eine Praline aus einer kleinen Auswahl (6 Pralinen). Alle Personen essen die Praline und bewerten den Geschmack. Interessanterweise schmeckt den Personen die Praline schlechter, wenn sie aus einer grossen Auswahl wählen können. Da sich die Bedingungen nur in der Grösse der Auswahl unterscheiden, bewirkt die Grösse die Veränderung des Geschmacks.

## **Die Qual der Wahl**

Dies ist überraschend, denn wenn Konsumenten zwischen einer grossen und einer kleinen Auswahl entscheiden können, ziehen sie die grosse Auswahl der kleinen vor. Und in der Tat hat eine grosse Auswahl einige Vorteile: So ist die Wahrscheinlichkeit ein Produkt zu finden, das den eigenen Bedürfnissen entspricht, bei einer grossen Auswahl grösser als bei einer kleinen. Ausserdem kommt eine grosse Auswahl unserem Bedürfnis nach Abwechslung entgegen. So essen nur wenige Konsumenten immer dasselbe Joghurt, dieselbe Wurst oder denselben Käse. Dies geht sogar noch einen Schritt weiter: Es gibt Situationen in denen dem Menschen Abwechslung wichtiger ist als Vergnügen (Lustgewinn). Wir probieren neue Produkte aus, hören neue Songs, probieren fremde Speisen und ziehen diese unseren wohl vertrauten und bewährten Produkten vor. Wir ziehen sie den alt bewährten Produkten selbst dann vor, wenn wir erwarten, dass uns die neuen Produkte weniger gut gefallen oder schmecken



werden. Eine grosse Auswahl bietet also eine Vielzahl von Vorteilen. Wählen Konsumenten jedoch ein Produkt aus, bewerten sie es schlechter, wenn es aus einer grossen Auswahl stammt. Die Ursache liegt an der geringen Kapazität des Arbeitsgedächtnisses. Eine Faustregel besagt, dass wir nur 7+/-2 Informationen verarbeiten können. Eines unserer Forschungsziele ist es, Methoden zu entwickeln, die es den Konsumenten ermöglichen die Vorteile einer grossen Auswahl zu nutzen, ohne die negativen Konsequenzen in Kauf nehmen zu müssen.

### Lösungen

Seit einigen Jahren überdenken manche Anbieter die Grösse ihres Angebotes. So reduzierte beispielsweise Procter & Gamble die Vielfalt der Head & Shoulders Shampoos von 26 auf 15 und steigerte den Umsatz dadurch um zehn Prozent. Eine Reduktion des Angebotes ist eine Lösung, um Konsumenten mit einer Entscheidung nicht zu überfordern. Allerdings reduziert dies auch die Vorteile einer grossen Auswahl. In unserem Labor untersuchen wir derzeit, wie die Vorteile einer grossen Auswahl, ohne das Eintreten negativer Folgen, genutzt werden können. Eine Lösung sind sequentielle Entscheidungen, wie sie beispielsweise bei Starbucks oder Dell eingesetzt werden.

### Weshalb Starbucks Kaffee besser schmeckt

Kaffee lässt sich auf eine Vielzahl von Varianten zubereiten und verfeinern. Traditionelle Cafés bieten jedoch nur eine kleine Auswahl an. So finden die meisten Konsumenten zwar nicht den Kaffee, der ihren Bedürfnissen am meisten entspricht, jedoch eine Variante, mit der sie zufrieden sind. So trinkt der Milchkaffeetrinker anstatt einer «Schale» auch einen «Latte Macchiato» oder einen «Cappuccino». Starbucks macht es anders. Bei Starbucks entscheidet der Kunde sequentiell über die Grösse, die Stärke, die Art der Milch, die Art der Süsse, die Art des «Topping» etc. Jede Entscheidung findet zwischen maximal sieben Alternativen statt. Am Ende hat der Kunde den Kaffee kreiert, der seinen Bedürfnissen am besten entspricht.

In einer experimentellen Studie untersuchten wir, ob die sequentielle Entscheidung eine Methode ist, die Vorteile einer grossen Auswahl nutzen zu können. Wir untersuchten dies in einem Starbucks Café und manipulierten sowohl die Grösse der Auswahl als auch die Präsentation der Alternativen. Die Hälfte der Teilnehmenden hatte eine grosse, die andere Hälfte eine kleine Auswahl. Die eine Hälfte der Teilnehmenden wählte von einer Getränkekarte aus, auf der alle Alternativen simultan präsentiert wurden. Die andere Hälfte kreierte ihren Kaffee durch sequentielle Entscheidungen. Es zeigt sich der

Nachteil einer grossen Auswahl bei den Personen, die aus der Getränkekarte auswählten. Personen mit einer grossen Auswahl schmeckte der Kaffee schlechter als Personen mit einer kleinen Auswahl. Personen die ihren Kaffee hingegen sequentiell kreieren konnten, profitierten von der grossen Auswahl: ihnen schmeckte der Kaffee besser. Starbucks Kaffee schmeckt also besser, weil die Konsumenten den Kaffee bekommen, den sie wollen. Die Starbucks-Lösung entlastet unser Arbeitsgedächtnis, indem sie die Informationen in bewältigbare Häppchen aufteilt.

### Experimentelle Studie im Marketing

Sequentielle Entscheidungen bieten auch andere Hersteller an. So lassen die meisten Auto- und manche Computerhersteller (z. B. Dell) ihre Kunden sequentiell entscheiden. Es gibt auch Hersteller von Müesli ([www.mymuesli.com](http://www.mymuesli.com)) und Schmuck ([www.pandora.net](http://www.pandora.net)), die dieses Prinzip verwenden. Es gibt aber auch viele Situationen, in denen sequentielle Entscheidungen nicht hilfreich sind: z. B. bei Produkten, die sich nicht sinnvoll in einzelne Attribute aufteilen lassen (Parfüm) und Produkten, deren Attribute untereinander interagieren. So ist die Wahl eines passenden Stoffes für ein Sofa abhängig von der Form und dem Material. Die Gefahr besteht darin, dass Attribute zusammengestellt werden, die nicht zusammenpassen. Daher untersuchen wir derzeit weitere Methoden, wie Konsumenten die Vorteile einer grossen Auswahl nutzen können. Ausserdem untersuchen wir, welche Produktgruppen besonders gefährdet sind, Konsumenten zu überlasten und welche Käufertypen besonders darunter leiden. Die sequentielle Entscheidung ist ein Beispiel einer experimentellen Studie im Marketing. Sie bietet den Vorteil, die Ursachen eines Effektes (Grösse der Auswahl) oder die Folgen einer Intervention (Einführung einer neuen Auswahlmethode) besser zu verstehen.

Ein Job, viele Perspektiven.

Dominique Bächler, Axpo Mitarbeiterin



Stimmt. Wir von Axpo bieten Ihnen zahlreiche Möglichkeiten für Ihre Karriere in einem vielseitigen Unternehmen. Auf Sie wartet ein dynamisches Umfeld mit herausfordernden Aufgaben in einem spannenden Markt. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Axpo Holding AG, Anne Forster, Spezialistin Hochschulmarketing,  
E-Mail [anne.forster@axpo.ch](mailto:anne.forster@axpo.ch), Telefon 056/200 44 47, [www.axpo.ch](http://www.axpo.ch)

# Market Research on «Made in India» for the Indian Gem & Jewellery Export Promotion Council GJEPC

To succeed in today's world, it is not just imperative to produce and deliver, it is equally essential to work on one's image and how one is perceived by one's global counterparts as well. In order to study and analyse its standing in the eyes of the world, the Gem & Jewellery Export Promotion Council (GJEPC) of India engaged in a market research which helped them track the Indian industry's global image. The study was conducted by Marco Casanova, founder of the Branding-Institute CMR AG with the support of students from the University of Berne, Switzerland during the Basel World fair this year. *By Shanoo Bijlani and Regan Luis\**

«It was mission accomplished», said Marco Casanova. «The results are out and they throw up substantial revelations that could be optimally utilized by the industry as a whole and raise its bar by engaging in carefully thought out image-building and branding initiatives – collectively and individually – on a promptly basis», noted Casanova.

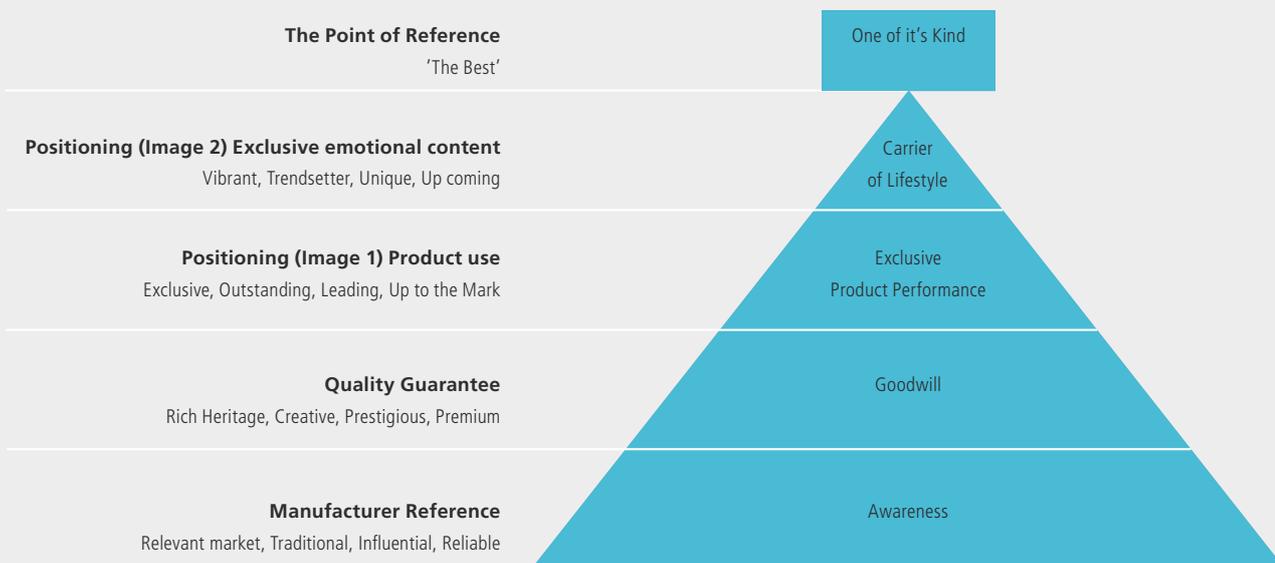
Conducting the survey of this magnitude at one of the world's premier and busiest fairs was no mean feat. The motivated one dozen students from the University of Berne managed to interview 759 visitors. Europeans were the largest segment (479), Asia (100), North America (60), South America (22), the Middle East (31), Africa (10), and unspecified (57) followed.

## The methodology

Casanova had outlined 17 values and attributes to measure the perception. The 17 values were divided into five segments on a pyramid that helped track the development of the country brand in the context of Coloured Gemstones and Jewellery – starting from the base and going up to the apex.

The respondents were asked to associate various countries with attributes in each segment and how strongly the countries were perceived on these attributes and values. At the base of the pyramid was «Awareness» featuring the four attributes relevant market, traditional, influential, and reliable. This was from the point of «Manufacturer Reference», so if a country scored high here, it was considered a good start. Scoring high on Awareness level meant that «people know that you exist in this business»,

## Development of brands and their perception – an exclusive set of values for the precious stores industry



explained Casanova. «So, relevant market is an important indicator of awareness among stakeholders. Scoring high on traditional means you have a track record of being influential and therefore, reliable. If you score high here, then the possibility of scoring positively in the upper segments is significantly higher.» One level up was «Quality Guarantee» with values describing rich heritage, creative, prestigious, and premium. «Scoring high in this segment means that «I know they exist, and they are delivering»», Casanova said. «So these four factors determine the level of goodwill.»



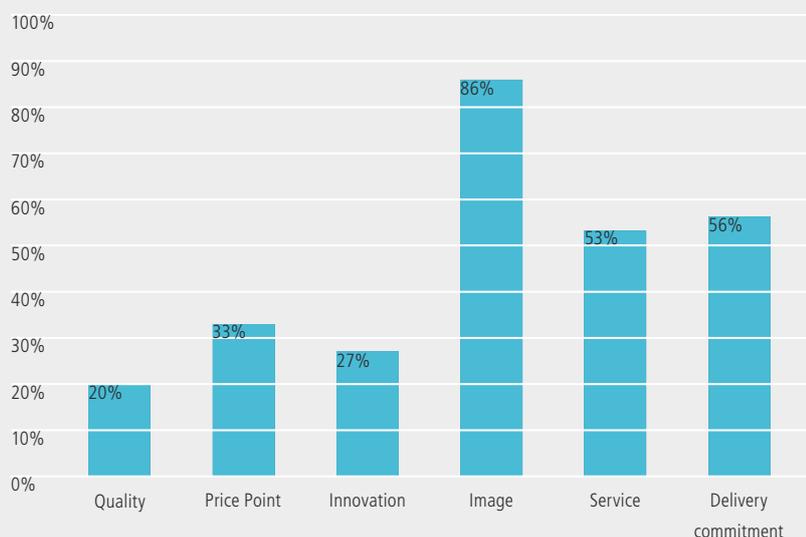
Marco Casanova is the founder and Managing Partner of the Branding-Institute CMR AG in Switzerland. He is a lecturer at the University of Bern, where he teaches strategic brand and reputation management and intercultural stakeholder management. Casanova founded the Community of interest (COI) Branding, whose members include ABB, Allianz, Bayer, Mercedes-Benz, Novartis, Schindler, Shell, Siemens, Swisscom, and UBS.

The next two levels are «Positioning in terms of Product Use» with values describing exclusive, outstanding, leading, up to the mark, topped by «Positioning in terms of Exclusive Emotional Content» with values like vibrant, trendsetter, unique, upcoming. And on the apex is «One of its kind» – the best.

**Image is the most important product source attribute for Jewellery**

When the respondents were asked what would be the most important product source attribute in the context of Jewellery, 86 percent voted for Image. Service and delivery commitment ranked second and third respectively. Quality was the lowest priority with 20 percent.

**Importance of Product Source Attribute – Jewellery (N = 100 %)**



### Country-wise Jewellery Analysis

Here in the graph below, we get to see many coloured bands – blue for high number of votes, green for mixed verdict, orange and red for fairing poor.

Of the three top well perceived countries – France, Italy and India – Italy is ahead of India in terms of «the best» category, France is the second best and India is third. India scores high in categories like traditional, relevant market, rich heritage, upcoming, unique and vibrant.

«The good point is that India is nowhere judged as really weak on any of these 18 criteria. Overall, it is a robust judgement. China «is in the red» when it comes to unique, prestigious, premium», observed Casanova. «Hong Kong is a very strong competitor to India's third position, but is perceived weak in terms of being unique and having a rich heritage.» In a swot analysis of the jewellery segment, India is second in upcoming; third in vibrant, unique, rich heritage, and relevant market, traditional, and third in the overall best ranking. Italy is leading in nine values, France leads in values such as exclusive, premium, prestigious, traditional, and rich heritage.

«Although India has not received any red marking, it has been rated 8th and 9th country for premium and exclusive attributes. That means India needs to move up the value chain to justify a price premium», remarked Casanova. «These are the areas where India has to scale up. The world has high expectations from India, and it is judged to have had a great past, and a promising future. But the present outlook can for sure be strengthened.»

Any country that wants to move up in the value chain has to be first seen as reliable. «Especially the manufactures, who exhibit at the international fairs», said Casanova. «If they don't convince the opinion leaders in the industry about their quality, how will they be able to influence the end consumers in a positive way?», he asked.

«India is seen as an upcoming and relevant market. Italy and India are on equal footing in the traditional trait. My recommendations would be to build on the strong connection India has in rich heritage and tradition, vibrant and premium, by educating the relevant stakeholder groups. India has to tell the world about its traditions, because it seems that this story has not been perceived the way it ideally should», remarked Casanova.

Country perception Ranking – Jewellery (All=463)

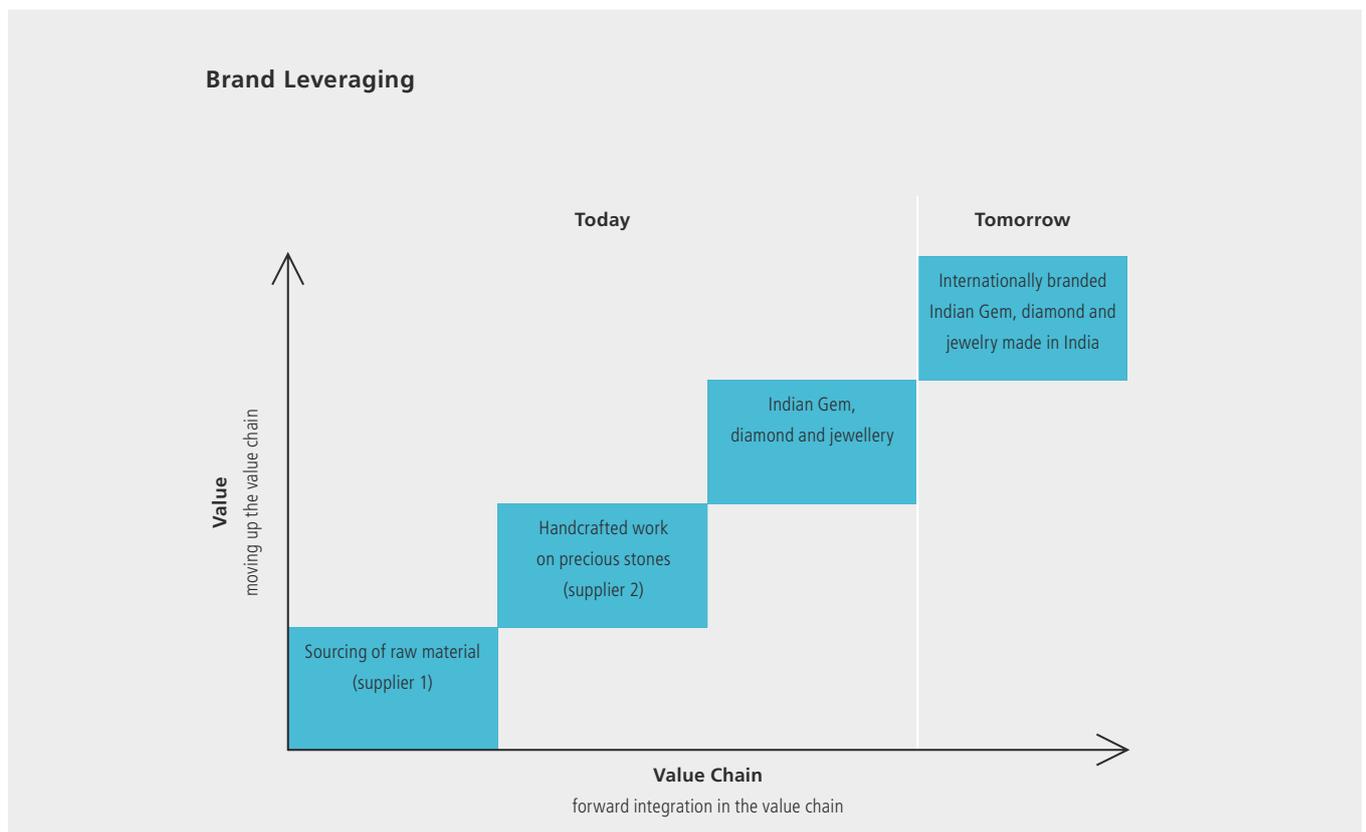
		Brazil	China	France	Hong Kong	India	Italy	Japan	Malaysia	Lebanon	Russia	Thailand	Turkey	UAE/ Dubai	UK	USA
Point of Reference	The Best	10	8	2	3	4	1	13	14	15	5	11	12	6	9	6
	Vibrant	5	6	2	4	3	1	14	13	15	10	10	12	7	8	8
Positioning (image)	Trendsetter	9	4	2	5	8	1	6	14	15	9	11	13	12	7	3
	Unique	7	14	2	9	3	1	6	15	12	4	12	9	5	8	9
	Up coming	3	1	8	4	3	7	11	10	14	5	6	12	8	15	13
Positioning (product)	Exclusive	11	10	2	4	9	1	8	14	15	6	13	12	3	7	5
	Outstanding	10	4	2	6	6	1	12	13	13	3	11	13	9	8	5
	Leading	11	4	2	5	6	1	8	13	14	8	12	15	10	7	3
	Up to the market	11	4	2	3	5	1	8	13	13	9	12	15	10	7	6
Quality Guarantee	Rich Heritage	10	6	1	10	3	2	9	15	13	4	14	10	7	5	8
	Creative	9	5	2	6	3	1	3	14	14	12	7	13	9	11	7
	Prestigious	12	10	1	4	6	2	9	13	13	6	15	11	8	3	5
	Premium	12	9	1	3	8	2	10	13	14	5	11	15	3	6	7
Manufacturer Reference	Relevant market	11	1	7	2	5	5	9	14	15	4	12	13	8	10	3
	Traditional	15	5	1	6	3	2	11	14	12	9	9	7	12	4	8
	Influential	12	3	2	5	6	1	7	11	14	8	12	15	10	9	3
	Reliable	15	7	2	4	6	1	5	12	14	11	10	13	9	3	8
	All (N=100%)															

### Brand Leveraging: moving up the value chain!

India is seen as a manufacturer and supplier of precious stones. It is already established in the business-to-business and business-to-consumer markets. But what India lacks is international branding. India faces the most obvious threat from China, because if it decides to pump in efforts to grow the manufacturing sector, it can overtake India. India has to move up the value chain soon.

An orchestrated industry effort in promoting a global «Made in India» positioning campaign can result in future growth and prosperity for the entire precious stones industry in India. Selling globally branded Indian jewellery, diamonds and gemstones «Made in India» will help India alter its brand image. Indian manufacturers could encourage this through a quality label initiative, to develop premium Indian jewellery brands; to start globalizing their own brands in a state-of-the-art way.

\*The entire article has been published in Solitaire (July 2011), the Magazine of the Indian Gems & Jewellers Industry. Shanoo Bijlani and Regan Luis spoke exclusively to Marco Casanova to find more about how the Indian jewellery industry is perceived in relation to other nations.



## Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften

- Böckem S.; Schiller U.; 2011: Supplier credits, limited liquidity, and timely demand information. In: OR Spectrum, Vol. 33, No. 2, S. 393–418.
- Dibbern, J.; Heinzl, A.; Kude, T.; 2011: Why Do Complementors Participate? An Analysis of Partnership Networks in the Enterprise Software Industry. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Volume 58, Nr. 2.
- Helmig, B.; Spraul, K.; Tremp, K.; 2011: Replication Studies in Nonprofit Research – A Generalization and Extension of Findings Regarding the Media Publicity of Nonprofit Organizations. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ), 40, April 2011, S. 1–26.
- Hoyer, W.; Krohmer, H.; Malär, L.; Nyffenegger, B.; 2011: Emotional Brand Attachment and Brand Personality – The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. In: Journal of Marketing, 75/4, S. 35–52.
- Hubschmid, E.; Thom, N.; 2011: Employer Branding – Der Schlüssel zur effizienten Personalgewinnung. In: Career Starter, 15. Ausgabe, S. 171–173.
- Hubschmid, E.; Thom, N.; 2011: Potenzielle Mitarbeiter weltweit rekrutieren. In: io New Management, 04/2011, S. 18–21.
- Löffler C.; Pfeiffer T.; Schiller U.; Wagner J.; 2011: Zentralisierung, Transferpreise und spezifische Investitionen – Ein selektiver Vergleich. In: zfbf Sonderheft, 63, S. 1–33.
- Messner C.; Wänke M.; 2011: Good weather for Schwarz and Clore. In: Emotion, No. 2, S. 436–437.
- Messner C.; Wänke M.; 2011: Unconscious information processing reduces information overload and increases product satisfaction. In: Journal of Consumer Psychology, No. 21, S. 9–13.
- Pfeiffer T.; Schiller U.; Wagner J.; 2011: Cost-based transfer pricing. In: Review of Accounting Studies, Vol. 16, No. 2, S. 219–246.
- Thom, N.; 2011: «Alle profitieren von einem wirksamen Ideenmanagement» – Interview durch Claudia Grasso. In: Die Post – Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Post, 6/2011, S. 12–13.

## Beiträge an wissenschaftlichen Konferenzen

- Baldauf, A.; Tremp, K.; 2011: Advancing the Dominant Logic Construct-Literature Review and Empirical Study. CK Prahalad, Reaching over Boundaries and Expanding Possibilities, SMS Special Conference, San Diego, Publikation hrsg. von SMS Strategic Management Society, S. 13.
- Baumann, P.; Saner, N.; Schäfer, T.; Trautmann, N.; 2011: Batch sizing in multi-stage, multi-product batch production systems. 21st European Symposium on Computer Aided Process Engineering, Publikation hrsg. von Georgiadis, M.; Kokossis, A.; Pistikopoulos, E., Elsevier Verlag, Wien, S. 905–909.
- Blatter, D.; Hofstetter, R.; Krohmer, H.; Miller, K.; Zhang, J.; 2011: Downsizing the Product or Increasing the Price-Consumer Reactions to Price Increase Strategies. Proceedings of the 40th EMAC Conference, 24–27 May 2011, Ljubljana, Slovenia.
- Blatter, D.; Miller, K.; 2011: Divide or Unite? Consumers' Evaluations of Partitioned and Allinclusive Pricing Strategies. Proceedings of the 2011 AMA Summer Marketing Educators' Conference, 5–7 August 2011, San Francisco, USA.
- Dibbern, J.; Fischer, T.; Huber, T.; 2011: Contractual and Relational Governance as Substitutes and Complements – Explaining the Development of Differential Relationships. ECIS 2011 Proceedings, 19th European Conference on Information Systems, Helsinki, Finland.
- Dibbern, J.; Fischer, T.; Huber, T.; 2011: Contractual and Relational Governance as Substitutes and Complements – Explaining the Development and Occurrence of Differential Relationships. Proceedings of the Fifth Global Sourcing Workshop 2011, Publikation hrsg. von Springer, Berlin.
- Frey, K.; Haag, S.; Schneider, V.; 2011: The Role of Interests, Abilities, and Motivation in Online Idea Contests. Proceedings of the 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Publikation hrsg. von Bernstein, A.; Schwabe, G., Zürich, S. 395–403.
- Gnädinger, S.; 2011: Beherrschen Kunden Self-Services? Der Einfluss von Control in der Nutzung von Self-Service-Technologien. Proceedings der 10. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik 2011, Publikation hrsg. von Bernstein, A.; Schwabe, G., Zürich, S. 58–67.

- Grüter, M.; Myrach, T.; von Burg, S.; 2011: Kundenbindung durch Gratis-Musikdownloads – Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Klassikmarktes in der Schweiz. Proceedings der 10. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik 2011, Publikation hrsg. von Bernstein, A.; Schwabe, G., Zürich, S. 1002–1011.
- Huber, T.; Kude, T.; 2011: Resolving tensions in platform ecosystems of the enterprise application software industry – An exploratory case study. EGOS 2011 Proceedings, Publikation hrsg. von Proceedings of the EGOS Colloquium, Gothenburg, Schweden.
- Krohmer, H.; Malär, L.; Nyffenegger, B.; Wittwer, D.; 2011: How to Position Brands to Attract Narcissistic Consumers – Authentic versus Aspirational Branding. Proceedings of the 40th EMAC Conference, 24–27 May 2011, Ljubljana, Slovenia.
- Loderer, C.; Neusser, K.; Waelchli, U.; 2011: Firm age and survival. European Winter Finance Summit (EWFS), 14–17 March 2011, Hermagor, Austria.
- Loderer, C.; Neusser, K.; Waelchli, U.; 2011: Firm age and survival. Sun Trust Finance Spring Beach Conference (SFC), 7–9 April 2011, Sandestin, Florida, USA.
- Loderer, C.; Waelchli, U.; 2011: Firm age and Performance. University of Alberta, Frontiers in Finance, 11–12 June 2011, Banff, Canada.
- Lomberg, C.; Lesch, T.; 2011: Shedding Some New Light to the Old Question if Entrepreneurs are Risk-takers. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Syracuse, NY, USA.
- Meyer, P.; 2011: The impact of social presence on team performance in social networking platforms. 15th Pacific Asia Conference on Information systems (PACIS), 2011 Proceedings, Brisbane, Australia.
- Trautmann, N.; Baumann, P.; Saner, N.; Schäfer, T.; 2011: A continuous-time MILP to compute schedules with minimum changeover times for a make-and-pack production. 21st European Symposium on Computer Aided Process Engineering, Publikation hrsg. von Georgiadis, M.; Kokossis, A.; Pistikopoulos, E., Elsevier Verlag, Wien, S. 1060–1064.

### **Beiträge in Sammelwerken und Herausgeberschaften**

- Frey, K.; Lüthje, Ch.; 2011: Antecedents and Consequences of Interaction Quality in Virtual End-User Communities. In: Creativity and Innovation Management, 20/2011, S. 22–35.
- Hilgers, D.; Schauer, R.; Thom, N.; 2011: Innovative Verwaltungen – Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen. In: Internationales Forschungssymposium «Public Management», Johannes Kepler Universität Linz, Trauner Verlag, Linz, 540 Seiten.
- Ritz, A.; Thom, N.; 2011: Talentmanagement – Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 260 Seiten.

### **Abgeschlossene Dissertationen und Habilitationen**

- Liechti, D.; 2011: Determinants of entrepreneurial activity and success, Verlag SECA, Baar.

### **Preise**

- Anerkennungspreis der HR Bern geht an Carole Rentsch.  
Für ihre am Institut für Organisation und Personal (IOP) betreute Masterarbeit zum Thema «Nachfolgeregelung in Unternehmen; Konzeptuelle Grundlagen-Fallstudien-Gestaltungsempfehlungen» gewann Carole Rentsch im März 2011 den Preis von HR Bern, Fachverband für Human Resources. Honoriert werden sehr gute Leistungen und Innovationen im Bereich Human Resources Management. Im Mai 2011 erhielt sie für dieselbe Arbeit den VBW (Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler) Excellence Award in Silber.
- Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW) Excellence Award  
Mit dem VBW Excellence Award prämiert die Alumniorganisation der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern herausragende Masterarbeiten in Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre. Siehe S. 19.

## Impressum

### Herausgeber:

Der Sprecher des Departements  
Betriebswirtschaftslehre Universität Bern  
Prof. Dr. Norbert Trautmann  
Schützenmattstrasse 14  
3012 Bern  
[www.bwl.unibe.ch/bewl](http://www.bwl.unibe.ch/bewl)

### Kommunikationsrat:

Prof. Dr. Artur Baldauf  
Prof. Dr. Thomas Myrach  
Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom  
Prof. Dr. Norbert Trautmann

### Redaktion/Inserate/Korrektorat:

Prof. Dr. Harley Krohmer (Redaktionsleitung)  
Anouk Selz  
Claudia Wyss  
Selen Yildiztaç-Graf

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

### Gestaltungskonzept:

2. Stock-Süd Netthoewel & Gaberthüel

### Layout:

Atelier Bundi

### Bilder:

Titel: IOP, Universität Bern  
S. 14–17: Daniel Brühlmann, tnt-graphics AG, Bassersdorf  
Übrige Fotos: zvg.

### Druck:

Geiger AG Bern

### Ausgabe:

September 2011

 DEPARTURES

PRIVATKONTO ACADEMICA

PARIS

BARCELONA

AMSTERDAM

LONDON



# Studenten aufgepasst! Jetzt Gratis-Europaflug sichern.

Limitiertes Angebot: Holen Sie sich das Privatkonto Academica der Credit Suisse und Sie erhalten einen SWISS-Europaflug geschenkt.

Profitieren Sie sofort von diesem Angebot: Eröffnen Sie Ihr Privatkonto Academica jetzt unter [credit-suisse.com/flug](http://credit-suisse.com/flug) oder kommen Sie mit ID und Legi in die nächste Credit Suisse Geschäftsstelle.

[credit-suisse.com/flug](http://credit-suisse.com/flug)



Menschen, die bewegen.

## **Die Schweizerische Post bewegt mehr als Briefe, Güter und Finanzen.**

Zusammen mit unseren motivierten Mitarbeitenden erreichen wir viel. Täglich, schweiz- und weltweit. Möchten auch Sie etwas bewegen? Dann kommen Sie zu uns.

[www.post.ch/jobs](http://www.post.ch/jobs)

**DIE POST** 