

BeWL



Emeritierung: Prof. Müller und die «kalten Betten»

Studium: Praktikum in China

Praxis: Frauen in Verwaltungsräten

Forschung: Benutzerfreundlichkeit von Reservationssystemen

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

DIE POST 

Das Departement BWL behandelt in Lehre und Forschung eine breite Palette von Themen. In diesem Heft zeigen wir Ihnen diese Heterogenität anhand einiger Beispiele auf.

Gerhard Knolmayer wurde kürzlich durch die Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg im Breisgau die Ehrendoktorwürde verliehen. Die Fakultät ehrte ihn für seine Arbeiten zur entscheidungstheoretischen Fundierung der Gestaltung von Informations- und Logistiksystemen; diese Arbeiten handeln von so heterogenen Themen wie das «Jahr 2000-Problem», Outsourcing-Entscheidungen und Supply Chain Management. In diesem Heft berichtet Gerhard Knolmayer über aktuelle Forschungsarbeiten zum Thema «Benutzerfreundlichkeit von Reservations-Systemen.»



Heterogenität prägt auch den Werdegang von Hansruedi Müller, der lange Zeit am Departement BWL und später am Departement VWL tätig war und zum Ende des vergangenen Herbstsemesters emeritiert worden ist. Er fasst in einem Interview seine langjährige Tätigkeit als Leiter des Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus zusammen.

In weiteren Beiträgen kommen ehemalige und aktuelle Studierende zu Wort: Armin Muff, der nach Abschluss seines Studiums als Unternehmensberater in vielfältigen Projekten mitwirkt; Michèle Etienne, die zahlreiche Beratungs- und Verwaltungsmandate innehat; Nuot-Cla Giacometti, der während seines Praktikums in China neue Erfahrungen sammelte; und Carole Rentsch, die für ihre Master-Arbeit zum Thema «Nachfolgeregelung in Unternehmen» mehrere Auszeichnungen erhielt.

Seit diesem Heft ist Thomas Myrach für die Redaktionsleitung der BeWL verantwortlich. Er übernimmt diese Aufgabe von Harley Krohmer, der sie vor dem Hintergrund seiner starken Auslastung als Dekan und neu auch Qualitätsbeauftragter der WISO-Fakultät abgegeben hat. Wir danken ihm für sein umfangreiches Engagement.

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



Norbert Trautmann

Editorial	1
Informationen	
Nachrichten aus dem Departement	3
Der Professor, der die BeWL auf die Beine gestellt hat – Interview mit Prof. Ulf Schiller	6
Ehrendoktor für Prof. Gerhard Knolmayer	7
Studium	
Keine steifen Kravattenträger – Mein Berufseinstieg ins Consulting	8
Viel Grund zum Lachen im Land des Lächelns	11
Praxis	
Von den «kalten» Betten zur Leichtathletik-Europameisterschaft – Interview mit Prof. Hansruedi Müller	14
Netzwerk von Verwaltungsrätinnen – Interview mit Dr. Michèle Etienne	19
Forschung	
Nachfolger gesucht – Herausforderung gefunden	24
Immer Ärger mit dem Datum – Benutzer- freundlichkeit von Reservationssystemen	28
Publikationen	34

Beförderung und Rufablehnung

Prof. Norbert Trautmann wurde zum Ordentlichen Professor für Quantitative Methoden der BWL befördert. Zudem hat er einen Ruf an die Universität Mannheim abgelehnt.

Ehemalige Mitarbeitende in neuen Rollen

Petra Asprien hat ihre Assistenz-tätigkeit am Institut für Wirtschaftsinformatik im Dezember 2011 beendet. Sie wird im Frühjahrssemester 2012 im Masterprogramm einen Lehrauftrag zum Thema «IT Auditing and Assurance» (in englischer Sprache) übernehmen.

Prof. Jochen Bigus bietet im Frühjahrssemester 2012 auf Bachelor-Stufe die Vorlesung «Einführung in das Controlling» sowie das Proseminar «Interne und externe Unternehmenskontrolle» an. Jochen Bigus war von April 2007 bis März 2011 Professor für Financial Accounting an der Universität Bern und ist derzeit Professor für Unternehmensrechnung und Controlling an der Freien Universität Berlin.

Imke Keimer übernimmt zum dritten Mal das «Seminar im Controlling» auf Masterstufe. Imke Keimer hat nach ihrem Mathematikstudium an der Uni Bern bei Prof. Ulf Schiller doktriert und ist seitdem im Risikomanagement in der Finanzbranche tätig.

Nach seiner Emeritierung übernimmt Prof. Norbert Thom für das Frühjahrssemester 2012 den Lehrauftrag für die Master-vorlesung «Intercultural Human Resource Management». Norbert Thom erreicht nicht ganz sein Ziel, bis zu seiner Emeritierung in jedem Schweizer Kanton zu mindest einen Vortrag zu halten. Am 28. November 2011 referierte er auf Einladung der Volkswirtschaftsdirektorin in Trogen (Appenzell Ausserrhoden) über

«Talent Management: Wie können wir Talente erkennen, fördern und erhalten?»

Karsten Frey hat seine Assistenz am Institut für Wirtschaftsinformatik mit dem Herbstsemester 2011 beendet. Er wird im Frühjahrssemester 2012 zwei Veranstaltungen über Lehraufträge betreuen: Auf der Bachelorstufe das «Proseminar in Wirtschaftsinformatik» und der Masterstufe das «Projektseminar E-Business».

Neue externe Lehrbeauftragte

Prof. Ahron Rosenfeld wird im FS2012 die Vorlesung Computer-aided Cases in Finance unterrichten.

Prof. Jean-Pierre Chardonens unterrichtet neu beim Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) die Vorlesungen «Bilanzierung» im Herbstsemester sowie den Teil über Rechnungswesen der Vorlesung «Einführung in das Finanzmanagement und das Rechnungswesen» im Frühjahrssemester. Er verfügt über eine 20-jährige Praxis in der Wirtschaft und hat in der Ausbildung verschiedene Bücher über das Thema verfasst.

Ehrungen

Prof. Norbert Thom hielt an der Jubiläumsveranstaltung zum 10-jährigen Bestehen des deutschsprachigen Studienganges im Managementdepartement der Universität Klausenburg (Babes-Bolyai University Cluj-Napoca, Rumänien) einen Festvortrag zum Thema «Unternehmenserfolg durch IOP – Innovation, Organisation und Personal».

Prof. Norbert Thom wurde in die 23. Sprache übersetzt. Die jüngste Übersetzung erfolgte in die finnische Sprache. Es handelt sich um einen Beitrag von Dozent Renato Müller und Prof. Norbert Thom über «E-Leadership – Neue Medien in der Personalführung».

Die Professoren Norbert Thom, Frauke Lammers und Adrian Ritz leiteten die 6. IOP-Fachtagung zum Thema «Erfolg durch IOP – Innovation, Organisation, Personal» am 13. September 2011 im Stade de Suisse vor rund 300 interessierten Fachpersonen.

Preise und Förderungen

Prof. Claudio Loderer hat für sein Projekt «Do individual directors matter?» einen Beitrag vom Schweizerischen Nationalfonds erhalten.

Lorenzo Bretscher, Assistent am Institut für Finanzmanagement, erhielt von der Janggen-Pöhn Stiftung ein Stipendium in der Höhe von CHF 15 000 zur Finanzierung seines Besuches an der Leonard N. Stern School of Business, New York University in New York City. Die Stiftung unterstützt junge Schweizerinnen und Schweizer mit erfolgreich abgeschlossenem Universitätsstudium, die eine akademische Laufbahn anstreben, bei weiterführenden Ausbildungen. Lorenzo Bretscher hat zudem den Schmeller-Preis 2011 der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Bern in Betriebswirtschaftslehre erhalten. Seine Masterarbeit mit dem Titel «Schätzen von Kapitalkosten anhand in- und ausländischer Vergleichsunternehmen» wurde am Institut für Finanzmanagement verfasst.

Alina Jurje, die von Prof. Thom betreute ehemalige Masterstudentin der Universität Bern, erhielt für Ihre Masterarbeit über «Change Management: Die Einführung der Balanced Scorecard in einem KMU – Fallstudie in einem rumänischen Unternehmen» den Hauptpreis im Wettbewerb REHAU Wirtschaftspreis Rumänien.

Carole Rentsch, die von Prof. Thom betreute ehemalige Masterstudentin der Universität Bern, erhielt den Anerkennungspreis



Ein Job, viele Perspektiven.

Dominique Bächler, Axpo Mitarbeiterin



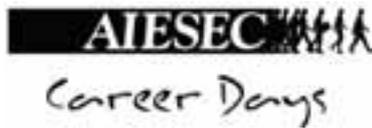
Stimmt. Wir von Axpo bieten Ihnen zahlreiche Möglichkeiten für Ihre Karriere in einem vielseitigen Unternehmen. Auf Sie wartet ein dynamisches Umfeld mit herausfordernden Aufgaben in einem spannenden Markt. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Axpo Holding AG, Anne Forster, Spezialistin Hochschulmarketing,
E-Mail anne.forster@axpo.ch, Telefon 056/200 44 47, www.axpo.ch

im Wettbewerb REHAU Wirtschaftspreis 2012 für die Länder Deutschland, Österreich und Schweiz. Sie schrieb über das Thema: «Nachfolgeregelung im Unternehmen».

Studentische Initiativen

Fachschaft Wirtschaftswissenschaften: Im Frühjahr 2011 gab es innerhalb des Vorstandes einen Wechsel, was zu Umstrukturierungen führte. Neu sind: Sekretariat, Begrüssungs-Apéro im Von Roll Areal, Logo, Redesign des Magazins «InsideFSWW».



AIESEC Career Days:
Auch dieses Jahr organisiert die Studierenden-Organisation AIESEC vom 20.–27. März 2012 die Firmenmesse Career Days, wo sich Unternehmen und Studierende kennenlernen können. Ein Muss für alle, die sich auf den Berufseinstieg oder ein gutes Praktikum vorbereiten. An den AIESEC Career Days können Sie sich über Arbeits- oder Praktikumsstellen informieren, den Lebenslauf checken oder das optimale Bewerbungsfoto machen lassen. In den vergangenen Jahren haben sich namentlich die Credit

Suisse, Ernst & Young, KPMG, Kanton Bern, Price Waterhouse Coopers und rund 20 weitere Firmen im Hauptgebäude und der UniS vorgestellt und Workshops angeboten.

Die Registrierung in der Lebenslauf-Datenbank sowie das Anmelden für die Workshops erfolgt auf der Homepage www.careerdays.ch. Dort können auch weitere Informationen zu den Career Days gefunden werden.

Career Days 2012

Datum: 20.–27. März 2012

Ort: Universität Bern,
UniS und HG

URL: www.careerdays.ch



AIESEC Career Days: Die BEKB stellt sich vor.

Der Professor, der die BeWL auf die Beine gestellt hat

Im Sommersemester 2004 erschien die erste Ausgabe der Zeitschrift BeWL. Ziel war und ist die Pflege und Erweiterung der Beziehung zwischen Studierenden, Unternehmen und Departement. Gründervater der BeWL, Prof. Dr. Ulf Schiller, erzählt im Interview von den Hürden in der Startphase und warum die BeWL etwas Besonderes ist. *Von Thomas Myrach*

Thomas Myrach: Ulf, du bist seit 2003 an der Universität Bern als Professor tätig gewesen und hast dich in diesen Jahren am Departement sehr engagiert. Auf dich gehen auch das Konzept und die Umsetzung der BeWL zurück. Warum hast du damals diese Zeitschrift für eine gute Idee gehalten?

Ulf Schiller: Als ich nach Bern kam, gab es gerade eine Diskussion über die öffentliche Wahrnehmung der Berner BWL. In der Tat existierte zum damaligen Zeitpunkt keine systematische Kommunikation zu unseren aktuellen und ehemaligen

Studierenden sowie zu unseren «Stakeholdern». Eine gedruckte Semesterzeitschrift ist hierfür das ideale Medium. Ich denke, diese Erwartung ist aufgegangen.

Thomas Myrach: Du warst ja von Beginn an auch massgeblich an der Gestaltung der BeWL-Ausgaben beteiligt. Was sind deine Erinnerungen aus dieser Startphase?

Ulf Schiller: Das war schlimm. Fast niemand konnte sich die gewünschte Wirkung vorstellen. Immerhin gelang es mir, Petra Jörg von der Idee zu überzeugen. Sie vermittelte den Kontakt zur Firma Bundi, die noch heute für das Design und Layout zuständig ist. Der Titel, BeWL, entstand in einer schlaflosen Nacht. So hatten wir ein gutes Äusseres, aber der Inhalt fehlte. Roland Hirsbrunner, Student und jahrelanger Medienchef von Swiss Athletics, hat mir dann geholfen und auch den Kontakt zu Simon Haag vermittelt. Mit ihm, und wenig später Tonio Zemp, konnten wir dann ein professionelles zweites Heft auf die Beine stellen und der Durchbruch war geschafft.

Thomas Myrach: Was sind die bemerkenswerten Erlebnisse, die du mit der BeWL gehabt hast?

Ulf Schiller: Die Interviews mit einer Reihe von Alumni und Studierenden. Für mich war es zentral in jedem Heft ein Porträt von aktuellen Studierenden zu haben, die etwas Aussergewöhnliches leisten sowie von Ehemaligen, die es Jahre später in eine bedeutende öffentliche Rolle gebracht haben.

Thomas Myrach: Vor ein paar Jahren hast du die Redaktionsleitung der BeWL abgegeben. Rückblickend betrachtet: Glaubst du, dass die ursprünglich gesteckten Ziele erreicht worden sind?

Ulf Schiller: Daran habe ich gar keinen Zweifel. Das vielfältige positive Echo zeigte immer wieder, dass wir einen «Nerv» trafen und treffen.

Thomas Myrach: Was würdest du allenfalls anders machen? Was gibst du uns für die Weiterentwicklung der BeWL mit auf den Weg?

Ulf Schiller: Grundlegend anders muss man nichts machen. Das Hauptproblem ist, Heft für Heft mit sehr guter Qualität am Ball zu bleiben. Das ist schwer. Dafür muss man aktuelle Inhalte in den Vordergrund stellen. Durch Portraits und Interviews, also «People»-Beiträge kann man diese sehr gut transportieren, wie in meinen Interviews mit Doris Leuthard oder Peter Siegenthaler. Weiter sollte immer ein allgemein interessierender Forschungsbeitrag dazugehören. Selbstdarstellungen von Professoren werden hingegen nicht goutiert. Wenn ich heute noch einmal anfangen würde, würde ich eine Integration mit sozialen Netzwerken vornehmen. Gerade unter den Studienabgängern wäre das willkommen.

Thomas Myrach: Ulf, ich denke ich spreche auch im Namen des Departements, wenn ich Dir für dein Engagement in Bern herzlich danke. Viel Erfolg in Basel.



Ehrendoktor für Gerhard Knolmayer

Die Universität Freiburg im Breisgau hat Gerhard Knolmayer, Professor für Wirtschaftsinformatik, das Ehrendoktorat für sein Lebenswerk vergeben und zeichnet damit Knolmayers Forschungsleistungen aus. *Von Thomas Myrach*

Gemäss einem alten akademischen Brauch ernennen Universitäten verdiente Persönlichkeiten zu Ehrendoktoren. Das Ehrendoktorat wird im Titel durch den Zusatz h.c. (honoris causa) deutlich gemacht. Eine solche Ehrung ist keineswegs selbstverständlich und geniesst deshalb ein hohes Ansehen. Am Departement Betriebswirtschaftslehre war bis anhin einzig Norbert Thom auf diese Art ausgezeichnet worden (die BeWL hatte darüber berichtet). In diesem Jahr hat nun Gerhard Knolmayer diese Würde von der renommierten Universität Freiburg im Breisgau zugesprochen bekommen. Das Ehrendoktorat wurde für sein Lebenswerk und insbesondere für seine Arbeiten zur entscheidungstheoretischen Fundierung in der Gestaltung von Informations- und Logistiksystemen vergeben. Das Departementskollegium gratuliert ihm dazu sehr herzlich.

Gerhard Knolmayer ist seit 1988 an der Universität Bern als

Professor für Wirtschaftsinformatik tätig. Der gebürtige Wiener war über die Stationen Wien und Kiel in die Bundesstadt gekommen. Im Jahre 2009 hat er sein Beschäftigungsverhältnis reduziert. Seither konzentriert er sich in der Lehre auf das Masterstudium, in dem er Veranstaltungen zu ERP-Systemen und Supply-Chain-Management sowie zu Management und Organisation von Informatik-Abteilungen anbietet. Darüber hinaus ist er nach wie vor in der Forschung sehr aktiv und trägt seine Ergebnisse regelmässig auf internationalen Konferenzen vor.

Der Festakt zur Verleihung der Ehrendoktorwürde fand am 25. November 2011 in der Aula der Universität Freiburg statt. Zu diesem Anlass waren mehrere Kollegen aus dem Kreis der Betriebswirtschaftslehre und auch der Informatik nach Freiburg gereist. In drei Reden wurden seine Verdienste um das Fach ausgiebig gewürdigt.

Dabei wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass ein Ehrendoktorat der Universität Freiburg sehr selektiv vorgenommen wird und ein knappes Gut sei. Die aktuelle Verleihung erfolgt nach mehreren Jahren Unterbruch.

Entsprechend bewegt zeigte sich Gerhard Knolmayer in seiner Dankesrede, in der er die Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung an seinem beruflichen Werdegang spiegelte. Knolmayer berichtete u. a. von Optimierungsrechnungen, für welche die Daten in Lochkarten bereitgestellt werden mussten, den ersten Computeranwendungen zur Textverarbeitung, die an seiner ersten Arbeitsstätte als Professor in Kiel für die Büroarbeit beschafft worden war, das Aufkommen von Personal-Computern und ihre lokale Vernetzung im Rahmen von PC-Pools, der Entwicklung von integrierter Standardsoftware für Geschäftsanwendungen wie das ERP-System R/3 von SAP, das in Bern frühzeitig in die Lehre integriert wurde, bis hin zum Siegeszug des Internets mit seinen populären Diensten. Ausschnitte der Reden sind auf der Web-Site des Instituts für Wirtschaftsinformatik abrufbar (www.iwi.unibe.ch).

Eine der aktuellen Forschungsarbeiten Gerhard Knolmayers analysiert die Benutzerfreundlichkeit von Online-Buchungsplattformen in der Flugbranche. Sie wird in dieser Ausgabe der BeWL vorgestellt.



Keine steifen Kravattenträger – Mein Berufseinstieg ins Consulting

Nach fünf Jahren an der Universität Bern hiess es für mich Abschied nehmen von den Vorzügen der Studienzeit. Und nun: Fuss fassen als Unternehmensberater, der das Wort «Freizeit» bald nur noch vom Hören-Sagen kennt? Würde ich mich als frischer Absolvent unter all den steifen Kravattenträgern überhaupt wohl fühlen? Spannende Herausforderungen von der Stellensuche bis hin zu meinen heutigen Tätigkeiten als Junior Consultant in der APP Unternehmensberatung AG standen mir bevor. *Von Armin Muff*

Weihnachten 2010 war für mich Abschluss und Neuanfang zugleich. Ein Abschluss, weil ich ein intensives Erasmussemester in Maastricht beendet hatte und sich meine Studienzeit dem Ende zuneigte. Ein Neuanfang deshalb, weil ich nach der Abgabe der Masterarbeit im Sommer 2011 in die Berufswelt einsteigen wollte. Zwar konnte ich beruflich bereits einige Erfahrungen sammeln, doch nun galt es, eine Arbeitsstelle zu suchen, die wegweisend für meine Berufslaufbahn sein sollte. Obwohl ich die Vorzüge des Studentenlebens nach wie vor genoss, gefiel mir der Gedanke, neue Herausforderungen auf der praktischen Seite der Betriebswirtschaft anzunehmen.

Bei der Stellensuche sowie dem ganzen Bewerbungsprozess liess ich mir Zeit. Dies hat sich bewährt. So konnte ich meine Berufsrichtung und verschiedene Berufsbilder genauer unter die Lupe nehmen. Dabei resultierte zwar keine fixe Idee, welcher Job es denn genau sein sollte. Da ich aber den Masterschwerpunkt Wirtschaftsinformatik belegte und ich mich besonders für Online-Marketing interessierte, bewarb ich mich auf Stellen in diesem Bereich. Als Hilfsmittel für die Erstellung

der Bewerbungsdokumente diente mir das Karriererhandbuch von Hobsons. Für die Stellensuche benutzte ich die gängigsten Jobportale sowie die Internetseiten von diversen Unternehmen.

In einem der Internet-Jobportale wurde ich auf die Stellenausschreibung als Junior Consultant der APP Unternehmensberatung AG in Bern aufmerksam. Eine erste Recherche über das Unternehmen und dessen Philosophie hatten meine Vorurteile gegenüber den als steif geltenden Unternehmensberatern etwas gedämpft, so dass ich mich auf die Stelle bewarb. Trotz aller Skepsis freute ich mich sehr, dass ich kurz darauf zu meinem ersten Vorstellungsgespräch eingeladen wurde. In diesem Gespräch lernte ich das Unternehmen und dessen Tätigkeitsfelder noch besser kennen. Es herrschte ein sehr angenehmes Gesprächsklima und ich erfuhr zudem, dass die APP-Mitarbeiter trotz anspruchsvollen Mandaten eine aktive Work-Life-Balance leben. In einem zweiten Vorstellungsgespräch wurden mir meine möglichen Einsatzgebiete aufgezeigt und ich musste einen Case lösen und diesen präsentieren. Da ich die APP von meinem Potenzial als Berater



APP setzt auf Talente der Universität Bern

Die APP Unternehmensberatung AG ist bereits seit mehr als 35 Jahren im Bereich zukunftsgerichteter Strategien, prozessorientierter Organisationen und ICT nach Mass erfolgreich am Schweizer Markt tätig. Dabei setzt sie bei der Personalrekrutierung auf junge Talente der Universität Bern.

Kennzahlen und Fakten zur APP

- Branchenschwerpunkte: Banken, öffentliche Verwaltung, Logistik, Transport
- Standorte: Bern, Zürich, Basel
- 44 Mitarbeitende
- Umsatz über CHF 7 Mio.

www.app.ch

überzeugen konnte, bekam ich anfangs Juni 2011 die Zusage für eine unbefristete Stelle als Junior Consultant.

Entscheidung und Einstieg

Neben dem Jobangebot der APP hatte ich noch ein Angebot für eine Traineeestelle mit vielseitigen Entwicklungsmöglichkeiten in einem internationalen Technologiekonzern erhalten. Trotzdem entschied ich mich für die APP. Die Stelle entsprach meinen Vorstellungen und ich fühlte mich bei der APP vom ersten Moment an wohl. Es herrschte ein angenehmes Klima. Dies ist für mich ein wesentliches Kriterium, um mich optimal entfalten zu können. Zudem bietet die APP vielseitige Einsatzmöglichkeiten über mehrere Branchen hinweg. Durch die Mitarbeit in unterschiedlichen Projekten habe ich die Möglichkeit, verschiedene Unternehmen kennenzulernen und in wechselnden Funktionen mitzuarbeiten.

Am ersten Arbeitstag hatte ich mehrere Einführungs-gespräche. So wurde ich auch vom Geschäftsführer persönlich begrüßt und von ihm in die allgemeinen Grundlagen der Firma eingeführt. Dies ist ein Teil des Einführungsprogramms, welches alle neuen Mitarbeiter durchlaufen. Bereits ab dem dritten Tag wurde ich durch APP-Mitarbeiter in meine vorge-sehenen Projektarbeiten bei den Kunden eingeführt.

Meine heutigen Tätigkeiten

Mein erstes Projekt war bei der armasuisse. Ich konnte ein Sicherheitskonzept für eine zentrale Anwendung erarbeiten. Der Bericht basierte auf einer vorgegebenen Grundstruktur. Mittels Inter-views und Besprechungen beim Kunden vor Ort konnte ich zusammen mit dem Projektleiter die erforderlichen Inhalte erarbeiten und im Konzept aufnehmen. Parallel dazu arbeitete ich in einem anderen Projekt mit. Es ging dabei um das Stellen-portal des Bundes. Bei der zu realisierenden Lösung mussten wir im Team neue Anforderungen seitens Auftraggeber und Benutzer innerhalb des Departements klären und aufnehmen. Dabei konnte ich mein theoretisches Wissen über Requirements Engineering in die Praxis mit einbringen.

Nach den beiden Hauptprojekten arbeite ich mittler-weile in einem Projekt bei der Schweizerischen Post. Dieses Projekt dreht sich um die Entwicklung und Einführung eines erweiterten IT-Systems zur Nachverfolgung von Briefsendungen. Zusammen mit einem APP-Kollegen bin ich mitverantwortlich für die Qualitätssicherung. Ich helfe mit beim Auf-bau einer automatisierten Testumgebung, erstelle Testdaten und prüfe, ob das umfangreiche System die Daten gemäss den Anforderungen richtig verarbeitet. Diese Funktion erlaubt es mir bei der

Entwicklung einer Applikation hautnah dabei zu sein und interessante Kontakte mit Fachvertretern als auch mit Systementwicklern und -betreibern zu knüpfen.

Studium als Basis

Das Studium hat mir wichtige Fertigkeiten vermittelt, um im Umfeld der Projektabwicklung zu bestehen. Vernetztes Denken und strukturiertes Vorgehen sind nur zwei Beispiele dafür. Dennoch ist es eine Illusion zu glauben, alleine durch das Studium auf den Berufseinstieg vorbereitet zu sein. Mir persönlich haben darüber hinaus meine ersten Berufserfahrungen vor und während dem Studium sowie die im Sport angeeigneten Fähigkeiten wie Zielstrebigkeit und Durchhaltevermögen geholfen. Wie Unternehmen und Absolvent genau zusammen passen, ist und bleibt sehr individuell. Ich jedenfalls bin froh, mich bei der APP beworben zu haben und würde es sofort wieder tun.



Gut beraten in die Zukunft

Mit einem Einstieg bei
PwC. Wir freuen uns auf
deine Bewerbung via
www.pwc.ch/careers.

Wirtschaftsprüfung
Steuer- und
Rechtsberatung
Wirtschaftsberatung
Operations



pwc

Viel Grund zum Lachen im Land des Lächelns

Fünf Monate verreisen und viele neue Erfahrungen sammeln – warum nicht?! Aber China, das riesige Land, welches wir vor allem aus den oft kontroversen Berichten im TV kennen? Da ist die Rede von Missachtung der Menschenrechte, Umweltverschmutzung und Währungskrieg. Ich habe den Schritt gewagt und durfte erleben, dass China ganz anders ist: Anders als die Schweiz, aber auch anders als von den westlichen Medien beschrieben. *Von Nuot-Cla Giacometti*

Als das Studium voranschritt und es Zeit wurde einen Praktikumsplatz zu organisieren, wollte ich lieber einen Auslandsaufenthalt machen. Aber eben, es fehlten noch die sechs ECTS-Punkte des obligatorischen Praktikums. Auf diese Weise entstand die Idee, Bedürfnis und Pflicht zu kombinieren und mich nach einer Praktikumsstelle im Ausland umzusehen. Erinnerungen an einen längst vergangenen Career Day und meinen Besuch der Präsentation des EDA kamen auf. Schon bald waren die ersten Bewerbungen geschrieben und auf dem elektronischen Weg in die entferntesten Länder der Welt. Einige Zeit verging ohne Rückmeldung, als es auf einmal sehr schnell gehen sollte: Anruf aus Peking mit Zusage und Gewährung einer ein-tägigen Bedenkfrist. Es versteht sich von selbst, dass die Vorbereitung meiner letzten Bachelorprüfung vor lauter Aufregung komplett ins Wasser fiel.

Aufbau und Vertiefung der Wirtschaftsbeziehungen

Sechs Wochen später, 1. April 2011. Zum Scherzen war mir nicht, erster Arbeitstag. Anzug und Krawatte fühlten sich ungewohnt an, aber sassen. Ich begab mich auf den Weg zur Schweizer Botschaft und versuchte dem Pekinger Chaos beizukommen. Dazu muss man wissen, dass es auf den chinesischen Strassen keine Regeln zu geben scheint, ausser, dass der Stärkere Vortritt hat. Heil angekommen erwartete mich das Team des Swiss Business Hub China, dem verlängerten Arm der OSEC (Office Suisse

d'Expansion Commerciale). Noch nie davon gehört? Macht nichts, mir ging es zu Beginn nicht anders. Wie ich lernte, besteht die Aufgabe des Hubs im Aufbau und in der Vertiefung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Chinesischen und Schweizer Unternehmen. Mit Wissen nicht nur über die Wirtschaft, sondern auch Kultur des Landes, agiert der Business Hub als eine Art

Brückenbauer zwischen diesen zwei völlig unterschiedlichen Ländern. Wir alle kennen die vielen Vorzüge, welche die Schweiz als Wirtschaftsstandort bietet: Qualifizierte Arbeitskräfte, hoher Lebensstandard und tiefe Steuern, um nur einige wenige zu nennen. Es ist die Aufgabe der Abteilung Investment Promotion, in der ich tätig sein durfte, chinesische Unternehmen über



Sino-Swiss Bioted-Forum Beijing.

diese zahlreichen Vorzüge zu informieren und dadurch Investitionen in die Schweiz zu fördern. Tatsächlich sehen wir in den letzten Jahren eine Häufung von chinesischen Ansiedlungen in der Schweiz. Beispiele dafür sind etwa die beiden Telekomkonzerne Huawei und ZTE, welche sich in der Region Bern niederliessen.

Mandarin für Anfänger

Um die Schweiz in China zu verkaufen, organisiert der Swiss Business Hub regelmässig mehrtägige Seminare und Road Shows. Hierfür wird anhand aufwändiger Marktforschung zuerst eine aufstrebende Stadt oder Region innerhalb der Volksrepublik ausfindig gemacht, in welcher der Event stattfinden soll. Danach gilt es am ausgewählten Ort Unternehmen zu finden, welche das Potential haben, mittelfristig nach Europa zu expandieren. Bei den Firmenbesuchen und Seminaren mit an Bord waren jeweils auch unsere Partner Credit Suisse und PwC.

Diese standen den zahlreichen Teilnehmern zu Finanzierungs- und Steuerfragen Rede und Antwort.

Neben den Events bestand meine Hauptaufgabe in der Ausarbeitung des Swiss Investment Magazine, genannt Contact Letter. Dieser erscheint zweimal jährlich in einer Auflage von rund 10 000 Exemplaren und richtet sich an chinesische Unternehmer, CEOs und Offizielle. Verständlicherweise wurden sämtliche Texte vom Englischen ins Chinesische übersetzt, was für uns, die der chinesischen Sprache nicht Herr sind, die Lektüre der Endversion entscheidend erschwerte.

Stichwort Sprache: Das Nichtbeherrschen des Mandarin war mit Abstand die grösste Hürde, nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im Alltag. Als ich im Februar 2011 die Zusage für das Praktikum erhielt, beschränkte sich mein Chinawissen mehr

oder minder auf die Berichtserstattungen im TV. Die Sprache kannte ich demnach lediglich von den vielen chinesischen Touristen, welche in rapide steigender Anzahl die Schweiz besuchen. In Peking angekommen musste ich erstaunt, um nicht zu sagen schockiert, feststellen, dass einerseits nur wenige Chinesen Englisch sprechen und, noch schlimmer, selbst die Zeichensprache eine andere zu sein scheint. Jedenfalls war vor allem die Anfangsphase reich an Herausforderungen, nicht zuletzt, weil ich zum Beispiel beim Suchen einer Wohnung gänzlich auf mich allein gestellt war. Die einfachsten Dinge, wie etwa das Erledigen von Einkäufen, wurden zu scheinbar unüberwindbaren Hindernissen. Buchstäblich ins kalte Wasser, respektive die fremde Kultur geworfen, lernt man jedoch jeden Tag hinzu. Schnell gewöhnte ich mich zum Beispiel an den allgemein etwas tieferen Hygienestandard. Auch das Spucken, Schmatzen und Schlürfen vom Nachbartisch im Restaurant verlor mit der Zeit meine Beachtung. Bis zum Schluss liess ich mich nicht einmal mehr aus der Ruhe bringen, wenn chinesische Spucke den Weg an mein Bein fand, anstatt auf den Boden. Untergejubeltes Falschgeld und Taxifahrer, welche einem das Zehnfache des richtigen Preises abnehmen wollen, liessen mich realisieren, dass die Chinesen gewiefte Geschäftsleute sind – diplomatisch ausgedrückt. Diese Erkenntnis war wichtig und sollte mich während meines ganzen Aufenthaltes begleiten. Getreu dem Motto, Vorsicht ist besser als Nachsicht.

Jogging im Smog

Nebst den vielen erwarteten Unterschieden zwischen der Schweiz und China, durfte ich während meiner Zeit auch ein anderes, im Westen vermutlich weniger bekanntes China erleben. So konnte ich mich überall



Beijing Duck-Essen mit chinesischen Studenten.

frei und ungestört bewegen und der Überwachungsstaat war, obwohl nicht inexistent, so zumindest nicht meinen Alltag einschränkend. Peking bietet ohnehin sämtliche Freizeitaktivitäten, welche Grossstädte weltweit so bieten. Das Land ist enorm vielschichtig und bietet für jeden Geschmack etwas. Peking ist ausserdem eine interessante Mischung aus Altem, Traditionellem und Modernem, wobei letzteres immer mehr die Oberhand gewinnt. Davon resultierend ist die Luft schrecklich schmutzig. Die chinesischen Behörden sehen dies – wen wundert’s – ein wenig anders. Während die amerikanische Botschaft mit ihren Messungen die Luft als «sehr ungesund» bezeichnete, erzielte die chinesische Messung zwar ähnliche Werte, jedoch wurden diese als «leichte Verschmutzung» interpretiert. Messungen hin oder her, Cancellara und Co. erreichten an demselben Ort vor kurzem olympische Topleistungen.

Daher liess ich mich nicht von sportlicher Betätigung abbringen und rannte ab und zu ein paar Runden um die Wohnblöcke. Als Nichtraucher kann man sich die paar zusätzlichen Feinstaubpartikel auf der Lunge wohl erlauben, hoffe ich.

Wertvolle Horizontenerweiterung

Jetzt wo die Zeit vorbei ist und der Universitätsalltag wieder Einzug hält, werde ich oft gefragt, wieso ich gerade nach China gegangen sei. Nun, für mich musste es nicht zwingend China sein. So klischeehaft es klingen mag, aber was ich gesucht habe, war eine echte Herausforderung und die vielbesagte Horizontenerweiterung. Gesucht, gefunden. Obwohl ich ein super Praktikum erleben durfte, stellen meiner Ansicht nach die persönlichen Erfahrungen die beruflichen noch beinahe in den Schatten. Das Promoten der Schweiz, die Organisation der Events sowie die Teilnahme an Meetings und

Konferenzen war sehr lehrreich und das Knüpfen von Kontakten sehr interessant. Die Eindrücke, welche das Leben in einer völlig fremden Kultur bei mir hinterliess, waren jedoch mindestens ebenso wertvoll.

Mein Fazit steht somit fest: Praktika sind zweifellos wichtig und lehrreich, egal wo. Der persönliche Nutzen, den ich aus meinem Praktikum ziehen konnte, hat sich jedoch anhand der Kombination mit dem Auslandsaufenthalt entscheidend erhöht. Daher kann ich diese Art von Praktikum nur weiterempfehlen. Dem würde wohl auch der Homo oeconomicus nicht widersprechen.



Summer Palace in Beijing.

Von den «kalten Betten» zur Leichtathletikweltmeisterschaft – Interview mit Prof. Hansruedi Müller

Im Fachgespräch von Prof. Myrach erzählt Prof. Hansruedi Müller, Leiter des Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus (FIF), was «kalte Betten» sind, wie es um die Arbeitsproduktivität und Finanzierung des Schweizer Tourismus steht und dass er die Organisation der Leichtathletik-Europameisterschaften 2014 als zukünftigen Höhepunkt sieht. *Von Thomas Myrach*

Thomas Myrach: Hansruedi, du bist in der Öffentlichkeit sehr bekannt. Das hat sicher auch mit dem Fach zu tun, das du sehr prominent vertrittst. Wie wichtig ist der Tourismus für die Schweizer Volkswirtschaft?

Hansruedi Müller: Nicht sehr wichtig, er wird ständig überschätzt. Die volkswirtschaftlichen Berechnungen der Wertschöpfung werden alle vier bis fünf Jahre im sogenannten Satellitenkonto Tourismus berechnet. Da kommen direkte Wertschöpfungswerte von 2.9 % heraus. Bei der Beschäftigung ist es etwas mehr, nämlich ungefähr 4.4 %, wie die Berechnung von 2008 gezeigt hat. Damit wird verdeutlicht, dass der Tourismus eine unterdurchschnittliche Arbeitsproduktivität, also Wertschöpfung pro Arbeitskraft aufweist. Dies hat damit zu tun, dass viele gastgewerbliche Leistungen drin sind, und die sind ja bekanntlich nicht sehr wertschöpfungsintensiv.

Thomas Myrach: Du sagtest Tourismus sei für die Schweiz nicht sehr wichtig, ist das nicht regional sehr unterschiedlich? Wir haben ja in der Schweiz auch Strukturprobleme in bestimmten Regionen.

Hansruedi Müller: Es ist auf der ganzen Welt so, dass der Tourismus immer dort eine grosse Bedeutung hat, wo die wirtschaftlichen Strukturen nicht sehr stark sind. Heute ist allerdings auch festzustellen, dass der Städtetourismus und mit ihm der Geschäfts-, Kongress- und Eventtourismus gewachsen ist. Aber der Tourismus hat immer noch eine grössere Bedeutung in den Randregionen, in unserem Fall im Berggebiet. Und noch etwas: Der Tourismus hat neben den quantifizierbaren Wertschöpfungswirkungen zudem eine nicht zu unterschätzende Bedeutung in der Standortpolitik als Imageträger und Infrastrukturförderer.

«Auch die grossen Hotelpaläste (...) sind oft Familienbetriebe geblieben. Das ist eine Eigenart, die so nur selten zukunftsfähig ist.»

Thomas Myrach: Welche Arten von Betrieben haben im Schweizer Tourismus eine grosse Bedeutung?

Hansruedi Müller: Es sind primär die Hotelbetriebe, da Tourismus immer dann an Bedeutung gewinnt, wenn Beherbergungsbetriebe vorhanden sind. Vor etwa 150 Jahren haben die Engländer diesbezüglich Impulse gesetzt und grosse Hotelpaläste gebaut. Die Beherbergung generell und die Hotellerie im Speziellen sind heute noch das Rückgrat des Tourismus. Diese Funktion wird im Bergtourismus von den Seilbahnen und im Städtetourismus von den Infrastrukturanlagen übernommen. Von hoher Relevanz sind auch gesundheitstouristische Einrichtungen, z. B. Wellnessanlagen. Aber auch Campingtourismus, Jugendherbergen oder die Parahotellerie spielen eine wichtige Rolle, z. B. Ferienzentren mit Resort-Charakter.



Thomas Myrach: Du sprichst an, dass die Engländer den Alpentourismus mehr oder weniger erfunden haben. Dank dem wohlhabenden Engländer, der Wert auf Luxus legt, sind Luxuspaläste entstanden, wie wir sie auch in der Schweiz finden. Auf der anderen Seite haben wir die ganzen Familienbetriebe in der Schweiz. Das sind ja zwei Paar Schuhe. Spielen der familiäre Hotelbetrieb und die grossen Hotelketten in einer anderen Liga?

Hansruedi Müller: Die Hotellerie hat tatsächlich einige Strukturprobleme. Wir haben sehr viele Familienbetriebe, die eigentlich zu klein sind, um zu überleben. Auch die grossen Hotelpaläste, also Palace Hotels, sind oft Familienbetriebe geblieben. Das ist eine historisch bedingte Eigenart, die so nur selten zukunftsfähig ist. Trotz der langen Hoteltradition gibt es in der Schweiz nur ganz wenige Hotelketten, aber sehr viele kleine Betriebe ohne Perspektiven. Unter einem Minimum von 50 Zimmern haben Hotelbetriebe Mühe, rentabel betrieben zu werden. Der durchschnittliche Hotelbetrieb in der Schweiz hat aber nur 26 Zimmer. Über 55 % aller Betriebe haben sogar weniger als 20 Betten! Sie sind oft schlecht vernetzt und nicht in Kooperationen organisiert, welche Marketing und Distribution vorantreiben würden. Dann gibt es einen beachtlichen Teil an grossen, etwas in die Jahre gekommenen Palace Hotels, welche oft ungenügend vernetzt sind, um zukunftsfähig zu sein.

Thomas Myrach: Du nimmst mit «nicht zukunftsfähig» einen kritischen Ausdruck in den Mund. Beurteilst du die Situation in der Schweiz, die geografisch kleinräumig und vielgestaltig ist, als sehr kritisch?

Hansruedi Müller: Für die Hotellerie ganz bestimmt. Dazu gibt es Untersuchungen, beispielsweise der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, welche zeigen, dass zwar für 65–70 % der Betriebe die Ertragslage genügend, dass aber für nur 25 % der Betriebe die Finanzierungssituation gesund ist. Das heisst, viele Betriebe haben einen zu hohen Verschuldungsgrad. Sie können zwar die Erträge bewirtschaften, haben aber auf dem Finanzmarkt Mühe, Geld zu erhalten und ein günstiges Rating zu bekommen, weil die Eigenkapitaldecke zu dünn ist. Das ist bei fast allen grossen Hotels der Fall. Entweder sind Mäzene dahinter, die genügend Geld einspeisen, um zu investieren und bei denen die Rentabilitätsfrage nicht zentral ist. Oder man steht bei grossen Erneuerungen immer wieder vor der Frage, wie sie zu finanzieren sind. In dieser Situation gibt es eine beliebte Hintertür zur Finanzierung: Man baut Appartements, die man wieder verkauft. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass man nicht mehr genügend Hotelbetten zur Realisierung der Basisinfrastruktur zur Verfügung hat und ein Teil des Eigentums anderen gehört.

Thomas Myrach: Damit sprichst du wieder ein anderes Problem an, nämlich das Problem der «kalten Betten». Man hat vielerorts erlebt, dass Hotels in Appartement-Anlagen umgebaut wurden, so dass etwa Crans-Montana mittlerweile Probleme hat für ihr prestigeträchtiges Golfturnier überhaupt genügend Betten zur Verfügung zu stellen. Wie gross ist das Problem mit den «kalten Betten»?

Hansruedi Müller: Enorm! Ich würde sogar sagen, das ist das Kernproblem schlechthin. Per Definition werden «kalte Betten» im Durchschnitt etwa drei Wochen pro Jahr belegt. Wir haben etwa 270 000 Betten in Hotels in der Schweiz. Diese Zahl ist übrigens seit Jahrzehnten relativ konstant geblieben. Die Betriebe nehmen ständig ab, d. h. dass der Durchschnittsbetrieb etwas grösser wird, weil vor allem Kleinbetriebe ausscheiden. Daneben haben wir etwa 350 000–400 000 vermietete Ferienwohnungen und noch einmal etwa 1 200 000 Betten in reinen Zweitwohnungen. Die Betten in der Hotellerie sind einigermaßen «warm», in den Städten wärmer als in den Ferienorten. Zweitwohnungen sind typischerweise «kalt». Die verschiedenen Etablissements an so einem Ort sind zu Spitzenzeiten zwischen Weihnachten und Neujahr gut belegt. Daraus entsteht die grosse Problematik, dass man einerseits für einen Event nicht genügend Betten hat, andererseits, dass für diesen Jahreswechsel-Peak, alles vorbereitet sein muss. Das heisst die Bahnen müssen diese Kapazitäten aufweisen, aber auch die Infrastruktur mit Telekommunikation, Abwasserreinigung, Gesundheitsvorsorge bis hin zum Frischwasser. Also alles muss auf diese zwei Topwochen ausgelegt sein.

«Es gibt die irrationale Sehnsucht, eine Zweitwohnung an einem schönen Ort mit Aussicht zu haben.»

Thomas Myrach: Warum setzen viele Leute auf eine eigene Wohnung, obwohl es ökonomisch keinen Sinn macht, da die Wohnung viel zu wenig benutzt wird? Stattdessen könnten sie in ein schönes Hotel gehen, wo sie zwar mehr bezahlen, was jedoch über das ganze Jahr gerechnet trotzdem billiger käme. Was ist hier das Motiv?

Hansruedi Müller: Zweitwohnungsmotive sind zum grossen Teil nicht rational erklärbar. Rational erklärbar ist, dass Immobilien natürlich einen Wert darstellen und dieser Wert tendenziell steigt. Es gibt die irrationale Sehnsucht, eine Zweitwohnung an einem schönen Ort mit Aussicht zu haben. Man denkt an die Kinder und an Bekannte, die es auch noch benutzen könnten. Der Traum vom mühe-losen Leben, von der wunderschönen Aussicht und von der sauberen Luft, der mit dieser Wohnung

verbunden ist, ist ein Mythos, den viele Leute mit sich herumtragen. Gemäss Umfragen möchten etwa 20–30 % der Schweizerinnen und Schweizer gerne eine Zweitwohnung besitzen. Gerechnet wird da relativ wenig.

Thomas Myrach: Hinter uns hängt eine hübsche Urkunde von Gastrosuisse. Darauf steht eine Widmung, welche sagt, dass du der Gastronomie viele wertvolle Impulse gegeben hast. Welches sind deiner Meinung nach diese wertvollen Impulse gewesen?

Hansruedi Müller: Ich war immer ein kritischer Geist und das hat Gastrosuisse in der Ehrenmitgliedschaft gewürdigt. Wir haben es im Gastgewerbe mit einer ausserordentlich humanen, emotionalen und dienstleistungsbereiten Branche zu tun. Aber oft fehlt ihr das rationale, strategische Denken oder auch das nüchterne Rechnen bei Kalkulationen oder in der Finanzbuchhaltung. Es war mein Part dieses Defizit im Rahmen von Unternehmensseminaren auszugleichen. Ich werde übrigens heute im Kulturcasino wegen meines kritischen Geistes mit dem Milestone ausgezeichnet.



Kurzbiographie Hansruedi Müller

Hansruedi Müller, Prof. Dr. rer. pol., 1947, lehrte Freizeit und Tourismus an der Universität Bern und leitete das Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) seit 1989. Seine wissenschaftliche Laufbahn begann er dort 1982 als Assistent. Er befasste sich in seinen Forschungsarbeiten mit allen Belangen von Freizeit und Tourismus. In den letzten Jahren hat er die Gebiete der Umwelt- und der Erlebnisökonomie, der touristischen Wertschöpfung und des Qualitäts- resp. CSR-Managements vertieft. Weitere Informationen finden Sie auf der Webseite www.fif.unibe.ch

Thomas Myrach: Philip Schwander, Weinhändler, hat einmal gesagt: «Es gibt zu viele Weinhandlungen und das Geschäftsmodell wird von den Banken ebenso kritisch bewertet wie das Geschäftsmodell von Restaurants.» Wieso ist das Geschäft mit der guten Küche so schwierig?

Hansruedi Müller: Wahrscheinlich ist es zu einfach, ein Restaurant so schlecht und recht zu führen. Deshalb gibt es ein riesiges Überangebot. Wir haben 30 000 Betriebe und Gastrosuisse spricht von rund 10 000 zu viel. Viele meinen, sie können ein Restaurant, ein Café oder eine Imbissstelle betreiben, da sie zu Hause auch kochen. Doch ein ganz hervorragender Gastgeber zu sein und eine Erlebnisgastronomie anzubieten, dieses Kunsthandwerk zu beherrschen ist viel schwieriger.

«Nur weil jemand eine Leidenschaft für ein Metier entwickelt und sie dann zur Hochblüte bringt, heisst das noch lange nicht, dass er wirklich auch etwas damit verdient.»

Thomas Myrach: Du sagtest ein Problem sei, dass viele denken, es machen zu können, wenige können es aber sehr gut machen. Nun fällt mir auf, dass gerade in der Haute Cuisine die Luft sehr dünn zu sein scheint. In diesem Kanton ist z. B. der beste Koch nach Gault-Millau Punkten Nik Gygax, der vor einiger Zeit haarscharf an einem Konkurs vorbeigeschrammt ist. Und er ist kein Einzelfall. Wie kommt es, dass Köche, die mit Gault-Millau Punkten und Michelin Sternen überhäuft werden, immer wieder in Schwierigkeiten geraten?

Hansruedi Müller: Weil viele nicht rechnen können, weil sie eher Künstler sind. Sieh, diese Skulptur hier ist von Schang Hutter. Schang Hutter war einige Male ganz nahe am Konkurs, obwohl er auch international ein sehr bekannter Künstler ist. Und dies aus dem einfachen Grund, dass viele Künstler nicht rechnen können. Nur weil jemand eine Leidenschaft für ein Metier entwickelt und sie dann zur Hochblüte bringt, heisst das noch lange nicht, dass er wirklich auch etwas damit verdient. Ich habe vorhin gesagt, dass das oft auch meine Aufgabe in Weiterbildungsveranstaltungen war, diesen Leuten beizubringen, zu kalkulieren, Mitarbeiter zu führen und Freude am Marketing zu haben. Künstler verwirklichen sich ja im Kern selber. Diejenigen, die für den Markt produzieren, sind oft keine guten Künstler. Und das ist bei diesen hochdekorierten Köchen oft auch der Fall.

Thomas Myrach: Du bist seit geraumer Zeit Präsident des Schweizerischen Leichtathletik-Verbandes. Das ist eine ehren- und anspruchsvolle Tätigkeit. Was sind dort die betriebswirtschaftlichen Probleme, die man als Top-Funktionär in einem Sportverband hat?

Hansruedi Müller: Ökonomisch betrachtet sind wir ein Verband mit einem sechs Millionen Budget, das generiert werden muss. Wir finanzieren uns in den Verbänden heute ganz stark über Partnerschaften, also Sponsoren, und über entsprechende Plattformen wie den Migros-Sprint oder den UBS Kids Cup oder den Mille Gruyère. Es braucht gute Netzwerke, damit wir unsere Kernaufgaben, nämlich den Leistungssport zu fördern, finanzieren können. Es braucht Beziehungen in die Politik und in die Sportwelt hinein.

Aber im Prinzip ist Sport meine Leidenschaft und ein Ehrenamt und rein monetär betrachtet kein Geschäft. Wir haben es weitestgehend mit Freiwilligenarbeit oder eben Ehrenamtlichkeit zu tun. Ich habe vergangenen Samstag die Verbandstagung moderiert, an welcher 120 Freiwillige teilgenommen haben – da kann man niemanden entlassen. Ich kann zu keinem sagen: «Du genügst nicht – du bist fehl am Platz». Wir haben zwar eine Geschäftsstelle mit 20 bezahlten Leuten. Aber auch da merkt man, dass sehr viel Engagement und Herzblut dabei ist. Es ist eine ganz tolle Aufgabe, die viel Führungsgeschick abverlangt, aber diese Sportwelt hat eigene Gesetze.

«Das (Anm. d. Red.: Europameisterschaft 2014) ist eine spannende Geschichte und wird wohl zu einem neuen Lebenshöhepunkt.»

Thomas Myrach: Du hast am Anfang gesagt, dass die Bedeutung von Tourismus überschätzt wird. Wenn ich mir jetzt Spitzensport und Breitensport angucke, wie ist denn da die volkswirtschaftliche Bedeutung?

Hansruedi Müller: Der Wertschöpfungsbeitrag zum BIP beträgt etwa 1,8 %, also etwas weniger als beim Tourismus. Es sind ein paar wenige Grossverbände, z. B. die FIFA, die UEFA oder das IOC, bei welchen viel Geld im Spiel ist. Es sind aber auch die Grossevents, die eine grosse Rolle spielen, wie Weltklasse Zürich oder Athletissima. An diesen beiden Meetings wird an einem Abend mehr als das Budget verbraten, das wir im Schweizerischen Leichtathletikverband während eines ganzen Jahres zur Verfügung haben. Die Sportökonomie ist stark event- und ausrüstungs-, jedoch weniger verbandsgetrieben.

Thomas Myrach: Da wir gerade bei den Events sind – Du organisiert ja die Europameisterschaften in Leichtathletik. Kannst du darüber etwas mehr erzählen?

Hansruedi Müller: Um der Leichtathletik wieder mehr Schwung zu geben, wollen wir die Kraft von Grossevents nutzen. Weltmeisterschaften können wir nicht organisieren, da wir weder die Kapazitäten noch die Stadien dazu haben. Deshalb haben wir uns auf Europameisterschaften konzentriert. Wir waren in Konkurrenz mit vier anderen Austragungsorten, aber die haben sich alle zurückgezogen als sie unsere Präsentation gesehen haben. Deshalb haben wir den Zuschlag einstimmig erhalten. Die Vorbereitungen auf die Europameisterschaft 2014 in Zürich laufen auf Hochtouren. Als Verwaltungsratspräsident der LAEM 2014 AG habe ich ein Budget von 38 Millionen zu verantworten. Die Ablösung und Emeritierung an der Universität Bern kommt daher gelegen, da mich der Verband und die EM mehr und mehr in Anspruch nehmen werden. Das ist eine spannende Geschichte und wird wohl zu einem neuen Lebenshöhepunkt. Managementmässig ist es wahrscheinlich eine meiner bisher schwierigsten Aufgaben. Auch das mache ich ehrenamtlich und verdiene keinen Rappen dabei.

Thomas Myrach: Dies ist dein letztes Semester als Professor an der Universität Bern. Wir haben gerade eine Tour d'horizon über wichtige Arbeitsgebiete von dir gemacht. Auf welche fachliche Leistung bist du jetzt besonders stolz?

Hansruedi Müller: Das ist eine schwierige Frage. Freude habe ich am Erfolg des Qualitätsprogramms für den Schweizer Tourismus, das wir am FIF entwickelt haben. Und am meisten stolz bin ich auf die 22 Dissertationen, die ich begleiten durfte. Wenn man die Bücherreihe der Dissertationen anschaut, dann sieht man, welches enorme Wissen damit aufbereitet wurde. Es sind Menschen, mit denen ich eine intensive Zeit erleben durfte und sie haben sich zu Persönlichkeiten weiterentwickelt. Ab und zu treffe ich sie und ich merke, dass sie mich mit Stolz erfüllen.

MARKETING TEAM |



IT'S YOU.

DISCOVER A WORLD OF POSSIBILITIES

Working with us means joining a global leader in the tobacco industry. And with more than 78,000 employees speaking 80 languages across the world, we are proud of our cultural diversity. As an employee here, you will expand your horizons in a truly international environment.

You will join a company that invests in you. We will support your growth as a PMI employee through individual development and structured career management.

Our strong reward and recognition programs are designed to encourage your achievements and foster your potential. PMI's diversity of departments and the roles within them provide numerous opportunities for your career to take shape. You will join a dynamic, fast-paced work environment in a constantly evolving industry. Want to be part of it? Come join our team.

www.pmicareers.com



PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

Netzwerke von Verwaltungsrätinnen – Interview mit Michèle Etienne

Michèle Etienne ist Unternehmerin, Mitglied verschiedener Verwaltungsräte und Co-Gründerin des Netzwerks «GetDiversity». Im Fachgespräch mit Professor Thomas Myrach sowie BWL-Studentin und Redaktorin Anouk Selz gibt sie Auskunft über Ihre persönlichen Erfahrungen.
Von Thomas Myrach und Anouk Selz

Thomas Myrach: Frau Susanne Ruoff ist neue Konzernleiterin bei der Post. Was meinen Sie, welcher Umstand in der Tagespresse in diesem Zusammenhang besonders herausgehoben worden ist?

Michèle Etienne: Erste Frau bei der Post, erste Frau in einem Postbetrieb oder Spitzenbetrieb?

Thomas Myrach: Das ist es nicht gewesen. Es wurde sogar erstaunlicherweise so gut wie überhaupt nicht darauf eingegangen, dass es sich um eine Frau handelt. Hauptthema war, dass sie Quereinsteigerin aus der KT-Branche ist. Bedeutet diese nachrangige Behandlung von Frau Ruoffs Geschlecht, dass die Berufung von Frauen in Führungspositionen ein normaler Vorgang ist?

Michèle Etienne: Also normal ist es sicher nicht, da es nach wie vor sehr wenige Frauen gibt, die solche Funktionen innehaben. Es ist aber schön, wenn nicht das Geschlecht, sondern die fachliche Kompetenz, den «Fit» zwischen dem was die Kandidatin mitbringt und dem was die Stelle erfordert, als passend erscheint und hervorgehoben wird.

«Die erste Generation von Frauen, die es bis nach oben geschafft hat, hat festgestellt, dass die «gläserne Decke» früher oder später kommt.»

Anouk Selz: Mir scheint, dass ich als BWL-Studentin dieselben Chancen habe, wie meine männlichen Kommilitonen. Wie kommt es dann, dass Frauen in Führungspositionen nach wie vor eher unterrepräsentiert sind?

Michèle Etienne: Das hat sicher damit zu tun, dass auf der Hochschulebene zwar 50 % oder mehr der Absolventen weiblich sind, aber um eine solche Position zu erhalten, braucht es eine langjährige Karriere. Es hat nämlich auch auf den nachrangigen Führungspositionen weniger Frauen und insofern kommen auch weniger Frauen für Führungspositionen infrage. Es ist eine Tatsache, dass sehr viele Frauen im Alter zwischen 40 und 50 um- und aussteigen, also einen Karrierewechsel vornehmen und dadurch auch wieder von der Bildfläche verschwinden.

«Diversität bringt Mehrwert. Das ist nicht nur Wunschenken, das ist so.»

Thomas Myrach: Um- und aussteigen, gerade in diesem vierziger Zeitraum, woran liegt denn das?

Michèle Etienne: Dazu gibt es eine sehr spannende Studie von der Technischen Universität Berlin: Eine Professorin hat qualitative Gespräche zum Thema Managerinnen 50+ geführt. Es ist eine ernüchternde Bilanz: Die erste Generation von Frauen, die es bis nach oben geschafft hat, hat festgestellt, dass die «gläserne Decke» früher oder später kommt. Das heisst, Frauen haben im Vergleich zu Männern viel mehr Mühe den letzten Karriereschritt zu machen. Entweder, sie bemühen sich trotzdem oder sie sagen: «Habe ich das nötig? Könnte ich nicht etwas anderes machen?» Dann gründen sie ihr eigenes Unternehmen oder gehen in eine KMU und damit verschwinden sie von der medialen Bildfläche. Frauen verfolgen grundsätzlich weniger stromlinienförmige, zielgerichtete Karrieren, sie sind im Gegensatz zu Männern eher neugier- und opportunitätsgetrieben. Last but not least spielt sicher auch die Familienfrage eine zentrale Rolle. Nach wie vor bekommen die Frauen die Kinder. Auch wenn man dies als gemeinsamen Entscheid fällt, die Hauptlast trägt oft die Frau.



Adrian Studer (Direktor beco Berner Wirtschaft)
und Barbara Rigassi.

«Gleichheit schafft Vertrauen. Eine einzige Frau in einem Männergremium ist nicht gleich und das kann zu Unruhe und Unsicherheit führen.»

Thomas Myrach: Sie sind Co-Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmens «GetDiversity». Diversität ist in der Organisationslehre ein trendiger Modebegriff. Erklären Sie uns bitte, was damit gemeint ist.

Michèle Etienne: Es ist ein multidimensionales Konstrukt. Heute reden wir eigentlich nur von der Geschlechter-Diversität. Die Erfahrung zeigt aber, dass auch das Alter als diverses Merkmal eine Rolle spielt. Das Durchschnittsalter der Schweizer Verwaltungsräte liegt bei 59 Jahren – interessanterweise werden hauptsächlich jüngere Frauen in Gremien gewählt. Diversität ist aber natürlich viel mehr als diese zwei Merkmale, es kann die Herkunft sein, die Kompetenz, die Religion, das Land, die Hautfarbe oder das Handicap. Ich rede von der Diversität im engeren Sinne und meine damit wirklich das Geschlecht und das Alter. Empirische Untersuchungen und die Erfahrungen meiner Kollegen in den Verwaltungsräten belegen: Diversität bringt Mehrwert. Das ist nicht nur Wunschdenken, das ist so.

Anouk Selz: Obwohl allgemein bekannt zu sein scheint, dass Diversität Mehrwert schafft, könnte die Vielfalt in den Unternehmen noch stärker gefördert werden. Wie kommt es zu dieser Diskrepanz?

Michèle Etienne: Ich bin keine Diversity-Beauftragte, komme also nicht aus dem HR-Bereich. Mein Engagement für die Frauenförderung ist aus einer eigenen Betroffenheit in Verwaltungsräten, in den strategischen Gremien von Unternehmen entstanden. Ich habe dort festgestellt, dass ich immer wieder angefragt worden bin, ob ich nicht eine Kollegin kennen würde, die für eine solche Position infrage käme. Und ich konnte darauf vor vier Jahren nicht einfach so antworten, weil ich eine solche Frau nicht gekannt habe. Bei Verwaltungs- und Stiftungsräten ist es nach wie vor so, dass die Stellen selten bis nicht öffentlich ausgeschrieben, sondern im Berufungsverfahren besetzt werden. Dies hat sicher mit Macht und Einfluss zu tun. Auch hier findet im Hinblick auf den Generationenwechsel ein Umdenken statt. Aber die Gremien haben wenig Erfahrung mit der professionellen Suche nach einer Kandidatin. Das ist auf der operativen Führungsebene natürlich anders. Da ist man sich gewohnt eine Stelle auszuschreiben. Auf der strategischen Ebene bleibt man lieber unter sich. Da läuft es über Berufungen in Old Boys Clubs und anderen Netzwerken. Auf dieser Stufe trifft man daher auch immer mehr monochrome oder gleichgerichtete Gremien an. Das ist nicht gut, aber es

ist so. Gleichheit schafft Vertrauen. Eine einzige Frau in einem Männergremium ist nicht gleich und das kann zu Unruhe und zu Unsicherheiten führen. Warum es auf den anderen Stufen weniger Frauen hat, ist ein vielschichtiges Problem. Faktoren wie Kinderbetreuung, Work-Life-Balance, die Schwierigkeit, in einer Führungsfunktion Teilzeit zu arbeiten sowie Altersgrenzen bei Personalentwicklungsmassnahmen, Traineeprogrammen und Management-Developmentprogrammen spielen sicher eine Rolle. Entweder hat man zwischen 30 und 40 diese Schritte gemacht, oder man ist aus dem Spiel.

Thomas Myrach: Sie haben gesagt, Gleichheit ist ein Vertrauensfaktor und eine einzige Frau in einem Gremium schafft Unruhe. Bei welchem Mass ist eine ideale Durchmischung garantiert?

Michèle Etienne: Der Mehrwert liegt bei mindestens drei Frauen, egal wie gross das Gremium ist. Eine einzige Frau kann sich zu wenig durchsetzen. Ein durchschnittliches Verwaltungsratsgremium besteht aus fünf bis sieben Personen. Ich würde sagen, es braucht eine paritätische Zusammensetzung: Bei fünf Mitgliedern bringen bereits zwei Frauen sehr viel und bei einem Siebener Gremium müssten es dann drei Frauen sein.

«Wir sind ein exklusives, hochkarätiges Netzwerk von über 100 erfahrenen und angehenden Verwaltungsrätinnen.»

Thomas Myrach: Wir sind jetzt zur Frage der Verwaltungsräte gekommen und haben uns noch gar nicht über den Zweck von «GetDiversity» unterhalten. Jetzt wäre der Moment uns das zu erklären.

Michèle Etienne: «GetDiversity» haben wir vor vier Jahre gegründet. Barbara Rigassi und ich sind Strategie- und Organisationsberaterinnen in unterschiedlichen Firmen. Wir haben uns in einem gemeinsamen Verwaltungsrat kennengelernt und haben festgestellt, dass wir dasselbe Problem haben. Nämlich, dass wir immer wieder gefragt werden: «Kennst du eine Frau, die für eine Position in unserem strategischen Gremium infrage käme?» Und wir darauf jeweils sagen mussten: «Nein wissen wir nicht.» Und da haben wir uns Gedanken gemacht. Gibt es diese Frauen nicht? Oder sind sie nicht sichtbar? Und so ist die Idee von «GetDiversity» entstanden. «GetDiversity» hat das Ziel, Firmen dabei zu unterstützen, passende Kandidatinnen für strategische Gremien wie Verwaltungs- und Stiftungsräte oder Vorstände von Vereinen zu finden. Wir sind eine Nische in der Nische. Wir sind darüber hinaus ein exklusives, hochkarätiges Netzwerk von über 100 erfahrenen und angehenden Verwaltungsrätinnen und legen sehr viel Wert auf

diesen Netzwerkaspekt. Wir haben gesagt, dass wir nicht ein weiterer Frauenklub werden wollen. Es gibt ja bereits u. a. BPW (Business Professional Women) und *carrière féminine*. Bei uns muss man sich mit einem sehr rigorosen Aufnahmeverfahren bewerben. Wir organisieren Anlässe, wir unterstützen uns gegenseitig, man hält einander Mandate zu, man versucht Teilnehmerinnen für ein Podium zu gewinnen oder ihnen zu ermöglichen, Vorträge zu halten. Wir machen einfach alles, um die Visibilität der top ausgebildeten Führungsfrauen zu vergrößern, um ihnen damit Türen zu öffnen.

«Der Frauenanteil in in strategischen Gremien beträgt knapp 10 %.»

Thomas Myrach: Habe ich das richtig verstanden? Das ist also eine etwas janusköpfige Organisation die einerseits, ich fasse es einfach, eine Art Personalvermittlungsfunktion hat und auf der anderen Seite eine ausgesprochene Netzwerksunterstützungsfunktion?

Michèle Etienne: Das unterscheidet uns von den Headhuntern. Wir müssen nicht auf die Suche gehen, wenn wir eine Mandatsanfrage haben, denn wir kennen die Frauen bereits und können einem Kunden detaillierter, ausführlicher Auskunft über Stärken, Schwächen, Persönlichkeitsmerkmale, Erfahrungen dieser Kandidatinnen geben. Das heisst, wir können sehr rasch und zielgerichtet Kandidatinnen auf eine Longlist bringen. Dazu haben wir wie eine Art Qualitätssiegel: Bei uns muss man sich schriftlich bewerben. Wer von der Kompetenz, der Erfahrung und der Persönlichkeit in unser Netzwerk passt, laden wir zu einem Interview ein. Danach holen wir Referenzen ein. Erst dann kann man bei uns mitmachen.

Anouk Selz: Sie sind selbst Mitglied von verschiedenen Verwaltungsräten. Aber damals hat es «GetDiversity» noch nicht gegeben. Mich würde interessieren, wie sind Sie damals zu Ihren Verwaltungsratspositionen gekommen?

Michèle Etienne: Die erste Anfrage habe durch ein Strategieprojekt erhalten. Ich war damals eigentlich sehr jung mit 34 Jahren, aber ich war visibel, habe einen guten Job gemacht in diesem Projekt und bin dadurch auf den Radar dieser Firma gekommen. Meistens sind die Leute in mehreren Verwaltungsräten tätig. Es gilt das Motto: Wer hat, dem wird gegeben. Man ist auf dem Radar, bewegt sich in diesen Kreisen und ist dadurch sichtbar.

Thomas Myrach: Das wäre dann wieder ein gewisser Widerspruch zu Diversity im weiteren Sinn, wenn man sagt, es sei ein Kuchen?

Michèle Etienne: Gut, der Kuchen ist relativ gross. Es besteht ja in allen Firmen, die die Rechtsform einer Aktiengesellschaft haben, die Notwendigkeit eines Verwaltungsrates. Wenn man also eine Hochrechnung macht, sind das etwa 100 000 Leute, die in solchen Gremien Einsitz nehmen müssten und dies auch tun.

Thomas Myrach: Sie haben jetzt über diese «GetDiversity» sicherlich Einblick in verschiedene Verwaltungsräte. Sind Sie mit der Anzahl Ihrer Mandate über dem Schnitt?

Michèle Etienne: Ich bin sicher über dem Schnitt. Es ist so, dass der Frauenanteil in diesen strategischen Gremien knapp 10 % beträgt. Es gibt demnach ganz viele Firmen, die noch nie eine Frau hatten und aktuell auch keine Frau haben. Der Bedarf wäre riesig, aber es gibt eine relativ hohe Barriere. Diese wird nicht bedingt dadurch, dass es keine Frauen hätte, die sich für eine solche Position



Chefin, Verwaltungsrätin, Mutter – Michèle Etienne

- Promotion 1999 an der Universität Bern zur Dr. rer. pol.
- Ausbildung zur Mediatorin und Konfliktberaterin
- Seit 1999 Unternehmerin und Teilhaberin von Innopool AG, einem Unternehmen für Managementberatung
- Beratungstätigkeit im Bereich Strategie- und Organisationsentwicklung, Mediation
- Verschiedene Verwaltungsratsmandate in den Bereichen Finanzdienstleistung, Spital, Spitalgruppe sowie Rehabilitationseinrichtung
- Mitglied des Verbandes Schweizer Unternehmerinnen VCHU
- Autorin von über 40 Fachpublikationen
- Co-Gründerin und -Geschäftsführerin von «GetDiversity» seit 2008
- Familienfrau und Ausdauersportlerin

eigenen würden, sondern dadurch, dass diese Gremien keine Frau wollen oder sich zu wenig mit diesem Gedanken auseinandergesetzt haben.

Anouk Selz: Sie haben gesagt, dass Sie bei «GetDiversity» sehr viel Wert auf den Netzwerkaspekt legen. Mich würde interessieren, wie Sie als Unternehmerin und Verwaltungsrätin Ihr eigenes Netzwerk pflegen?

Michèle Etienne: Ich pflege meine Netzwerke durch «GetDiversity» automatisch, da ich Kontakte zu vielen Entscheidungsträgern in der Schweizer Wirtschaft habe, bedingt durch unser Engagement und unsere Medienpräsenz. Davor habe ich mein Netzwerk schlecht gepflegt, hatte aber das Glück, immer wieder zu spannenden Angeboten und Projekten zu kommen. Das Giesskannenprinzip funktioniert nicht. Es braucht eine gewisse Regelmässigkeit und «Attention» in einem Netzwerk, damit sich Beziehungen entwickeln können. Je nachdem wo man später tätig ist, kann es Sinn machen, in einem Serviceclub zu sein. Männer haben natürlich den Vorteil, dass sie durch das Militär diese Verbindungen haben. Und durch diese Serviceclubmentalität haben sie eine viel längere Vorlaufzeit. Frauen haben das Gefühl, dass dank Weiterbildungen wie Zweit- oder Drittstudium ihre Karriere geregelt ist. Aber das stimmt eben nicht! Networking hingegen ist ganz wesentlich für eine erfolgreiche Karriere. Man sollte sich überlegen: Welche Netzwerke nützen mir strategisch? Sind dies Netzwerke innerhalb oder ausserhalb eines Unternehmens? Welche Art von Netzwerk ist für mich sinnvoll – ist es ein Serviceclub, ein Wirtschaftsnetzwerk oder eine Veranstaltung der Wirtschaftsförderung? Womöglich ist dies besser investierte Zeit, als ein drittes oder viertes Studium zu absolvieren.

«Frauen müssten viel früher karriere- und zukunftsorientiert denken. Dasselbe gilt übrigens auch bei der Wahl des Mannes.»

Thomas Myrach: Sie haben an der Universität Bern studiert und 1999 den Dokortitel gemacht. In Bern sind 51 % der Studierenden weiblich, in der BWL sind es aber nur ein Drittel – haben Sie sich eine Meinung gebildet, weshalb es unterdurchschnittlich viele Frauen in der BWL sind?

Michèle Etienne: Ich habe das Gefühl – und ich weiss nicht, ob dies ein frauen- oder schweizspezifisches Problem ist – dass man nach wie vor sehr stark nach dem Lustprinzip studieren kann. Das kann dazu führen, dass das Studium alters- und interessenbedingt weniger karriere- und zielorientiert gewählt wird. Wenn ich nochmals zurückgehen könnte, würde ich noch mehr im Bereich Finanzen und Controlling machen. Frauen müssten viel früher

karriere- und zukunftsorientiert denken. Dasselbe gilt übrigens auch bei der Wahl des Mannes.

Thomas Myrach: Was müsste gesellschaftlich geschehen, um Frauen in der Berufswelt zu fördern?

Michèle Etienne: Also das sind sicher zum einen die immer wiedergekäuten Themen wie Kinderbetreuung und die gesellschaftliche Akzeptanz für Teilzeitarbeit. Es gibt z. B. viele CEOs und hochkarätige Führungskräfte, die nebenamtliche Mandate haben und wahrscheinlich weniger als die karrierekritischen 80 % im Büro sind, aber dort ist es gesellschaftlich anerkannt. Zum anderen denke ich, dass es auch ganz viele Männer gibt, die gerne reduzieren möchten, es jedoch geächtet wird. Es gibt auch konkrete Massnahmen, wie das Ansetzen von festen Arbeitszeiten – dass man zum Beispiel um 20.00 Uhr noch Sitzungen ansetzen kann, ist ein No-Go.

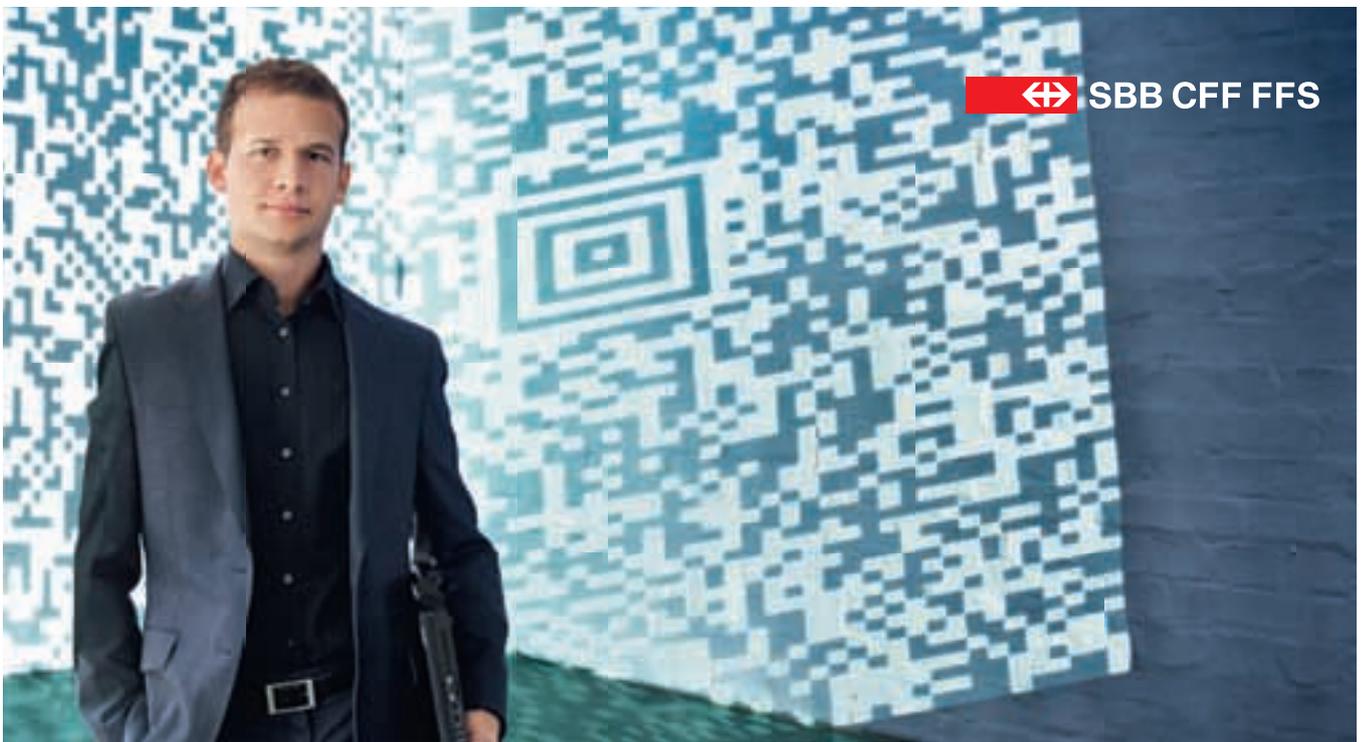
Thomas Myrach: Ich glaube wir kommen langsam zum Ende. Ich zitiere Mark Twain, er hat einmal gesagt: «Prognosen sind schwierig, besonders jene, die die Zukunft betreffen.» In der ablaufenden Amtsperiode haben wir zum ersten Mal einen weiblich dominierten Bundesrat erlebt. Was meinen Sie: werden wir in absehbarer Zeit auch in der Privatwirtschaft eine ähnliche starke weibliche Beteiligung erleben?

Michèle Etienne: Frauenquoten, der Druck aus der Politik, die stärkere Rolle der Sinnfrage, aber auch die Zunahme von krankheitsbedingten Ausfällen werden etwas verändern. Zudem werden bis in 20 oder 30 Jahren in Europa etwa 30 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Gezwungenermassen wird das Potenzial der Frauen berücksichtigt werden müssen. Ich glaube, es wird sich eher auf der operativen Führungsebene etwas ändern, als auf der strategischen. Die strategischen Gremien sind noch beharrlicher, aus den Gründen die ich eingangs genannt habe. In der Schweiz wird die Quote wahrscheinlich nicht kommen, es passt nicht zu der Schweizer Kultur und Mentalität.



«GetDiversity»

Gutenbergstrasse 14
Postfach 6318
CH-3001 Bern
contact@getdiversity.ch
www.getdiversity.ch



**Mit intelligenten Zugbillets das Reisen noch einfacher machen.
Das begeistert mich.**

Gemeinsam täglich eine Meisterleistung. sbb.ch/jobs

Day one

is where you rise
to the challenge

Day one. It's when you stand up to be counted. It's what you've worked for, prepared for, waited for. Where you can start using your skills and initiative to make a difference. From the day you join us, we're committed to helping you achieve your potential. So, whether your career lies in assurance, tax, transaction, advisory or core business services, shouldn't your day one be at Ernst & Young?

Take charge of your career. Now.
www.ey.com/ch/careers

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

© 2012 EYGM Limited. All Rights Reserved.

25 % aller Schweizer Unternehmer sind auf der Suche nach Nachfolgern – oder sollten es zumindest sein. Denn: In den nächsten fünf Jahren müssen sich 77 270 Betriebe mit der Nachfolgefrage befassen. Rund eine Million Arbeitsplätze sind bis 2015 davon betroffen. In der Schweiz gehen infolge ungelöster oder gescheiterter Unternehmensnachfolgen jährlich gegen 20 000 Arbeitsplätze verloren. Die Nachfolgethematik ist hochaktuell! *Von Carole Rentsch*

Masterarbeit am Institut für Organisation und Personal (IOP)

In meiner Masterarbeit mit dem Titel «Nachfolge-regelung in Unternehmen: Konzeptionelle Grundlagen – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen» habe ich diese hochaktuelle Thematik behandelt. Die Arbeit enthält einen Überblick über die Literatur, acht Fallstudien und einen Vergleich zwischen Literatur und Empirie. Abschliessend werden Gestaltungsempfehlungen für die erfolgreiche Nachfolgeplanung und -umsetzung gegeben. Die Masterarbeit wurde im Juni 2011 als Arbeitsbericht Nr. 98 des IOP publiziert.

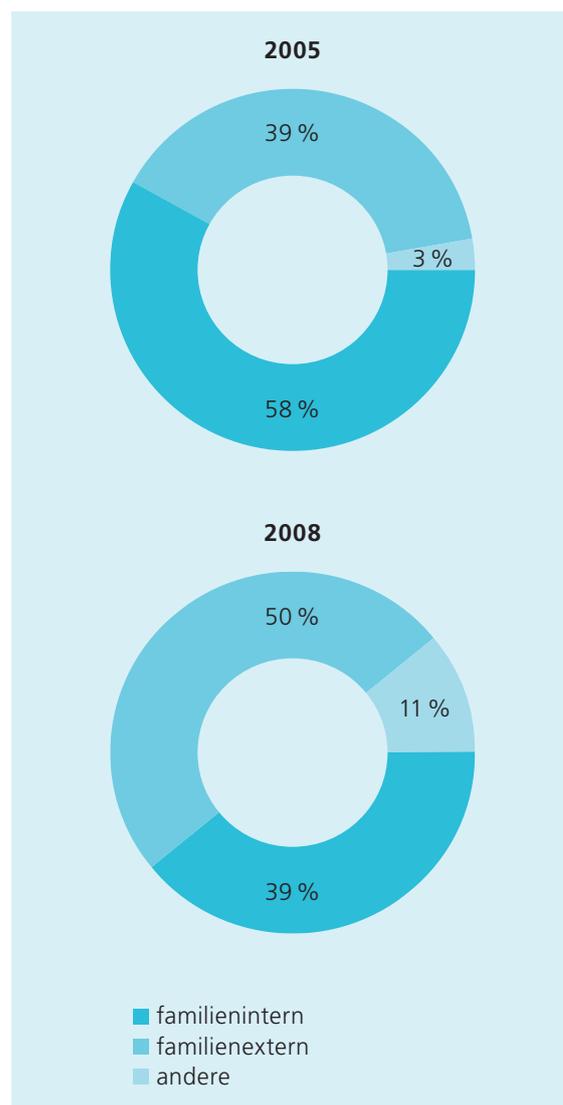
Die Analyse acht sehr unterschiedlicher Nachfolgeprozesse bildet den Kern der Arbeit

In 14 problemzentrierten Interviews à 90 bis 120 Minuten gaben die involvierten Personen über ihre Erfahrungen Auskunft. Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden zu Fallstudien verarbeitet. Die porträtierten Unternehmen und Führungskräfte sind der nebenstehenden Tabelle zu entnehmen.

Das Familiendrama der Manpower Schweiz AG

Die Schweizer Niederlassung von Manpower ist die einzige Landesvertretung, an der Manpower International nur den Minderheitsanteil hält. 51 % der Aktien sind in Familienhand, und zwar bereits in zweiter Generation. Maria Mumenthaler gründete 1960 ein Personalvermittlungsbüro in Genf. Das war der Anfang von Manpower Schweiz. Die Unternehmerin führte das Geschäft bis ihr dies aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich war. Einer ihrer Söhne trat ihre Nachfolge an. Bald traten jedoch Schwierigkeiten auf. Die Familie beschloss sodann, die CEO-Stelle extern zu vergeben. Während eines ganzen Jahres konnte niemand Geeignetes gefunden werden. Die Gründerin, schwerkrank, übernahm die interimistische Geschäftsführung. Schliesslich stiess der eingesetzte Headhunter auf Urs Schüpbach, damals Mitglied der Geschäftsleitung der Schindler Aufzüge AG, der seinerseits auf der Suche nach einer neuen Herausforderung war. Er übernahm das Amt des Generaldirektors der Manpower Schweiz AG drei Monate früher als ursprünglich geplant und wenige Tage vor dem Tod der Gründerin. Zeit, sich auf die neue Rolle vorzubereiten, hatte er kaum.

Nach dem Einstieg bei Manpower besuchte er alle siebenzig Filialen und traf sich mit den Regionaldirektoren, um einen Überblick über das Unternehmen zu erhalten. Er musste viel Zeit dafür aufwenden, Informationen zu beschaffen, da er keinen direkten Vorgänger hatte, der ihn hätte einführen können. Er beschreibt, dass viele Mitarbeitende den – nun endlich gefundenen – Chef in Beschlag nehmen und ihre Probleme bei ihm deponieren wollten.



Die familienexterne Lösung gewinnt an Bedeutung.

Er notierte die Anliegen, musste in den ersten Monaten aber das Unternehmen und die für ihn neue Branche kennen lernen, bevor er sich ums Tagesgeschäft kümmern konnte. Innerhalb der Regionen von Manpower hatten sich aufgrund des Führungsvakuums Eigendynamiken entwickelt, die es später einzudämmen galt. Die Führungs- und Ziellosigkeit hatten sich zudem in einem Anstieg der Fluktuationsrate niedergeschlagen. Dabei war viel Know-how verloren gegangen. Der neue CEO war in erster Linie Krisenmanager.

Urs Schüpbach, der gute persönliche Beziehungen als enorm wichtig einschätzt, betont, dass ein Nachfolgeprozess auch aus Kundensicht geordnet ablaufen sollte. Rund die Hälfte der Key-Accounts von Schindler sind ebenfalls Key-Accounts von Manpower. Urs Schüpbach kann von seinen soliden Kundenbeziehungen somit weiterhin profitieren.

Der Fall Manpower zeigt, dass eine – hier familieninterne – Nachfolgeregelung geplant und umgesetzt werden und dennoch scheitern kann. Es wird klar wie wichtig es ist, verschiedene Alternativen für die Führungsnachfolge bereit zu halten. Zudem illustriert der Fall, dass eine gescheiterte Nachfolgeregelung einem Unternehmen schadet.

Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's

Im Fall Manpower ist es dem Sohn schon beinahe zerfallen. Das von Thomas Mann beschriebene «Buddenbrook Syndrom» hat durchaus seine Gültigkeit: Die Übergabe von der Gründer- an die zweite Generation gelingt in 50 % der Unternehmen. Weniger als 10 % der Familienunternehmen gehen an die dritte Generation über.

In der Masterarbeit porträtierte Unternehmen

Fall	Interviewpartner	Organisationen	Kurzbeschreibung
1	Hans Iseli Franziska Iseli	Notariat Iseli Bern	Generationenwechsel im Familienunternehmen
2	Luc Frutiger Thomas Frutiger	Frutiger Unternehmungen AG Thun	Generationenwechsel im Familienunternehmen mit zwischenzeitlichem Fremdmanagement
3	Anonymus Anonymus Anonymus Anonymus	Installationsfirma Bern	Generationenwechsel in einem Familienunternehmen, das von zwei gleichberechtigten Familien geführt wird
4	Rosmarie Horn	Teo Jakob Holding AG	Management-Buy-Out
5	Jürg Bucher	Postfinance Die Schweizerische Post	Interner Karriereschritt vom Mitglied der Konzernleitung zum Konzernleiter
6	Urs Schüpbach	Schindler Aufzüge AG Manpower Schweiz AG	Karriereschritt aus der Geschäftsleitung eines Grossunternehmens zum CEO eines (Familien-)Grossunternehmens einer anderen Branche
7	Urs Gasche	Kanton Bern BKW FMB Energie AG	Karriereschritt zwischen Politik und Privatwirtschaft
8	Niklaus Rentsch Christian Morard	Medizinisches Bürgerpflegeheim Fri- bourg	Führungsnachfolge wegen Pensionierung

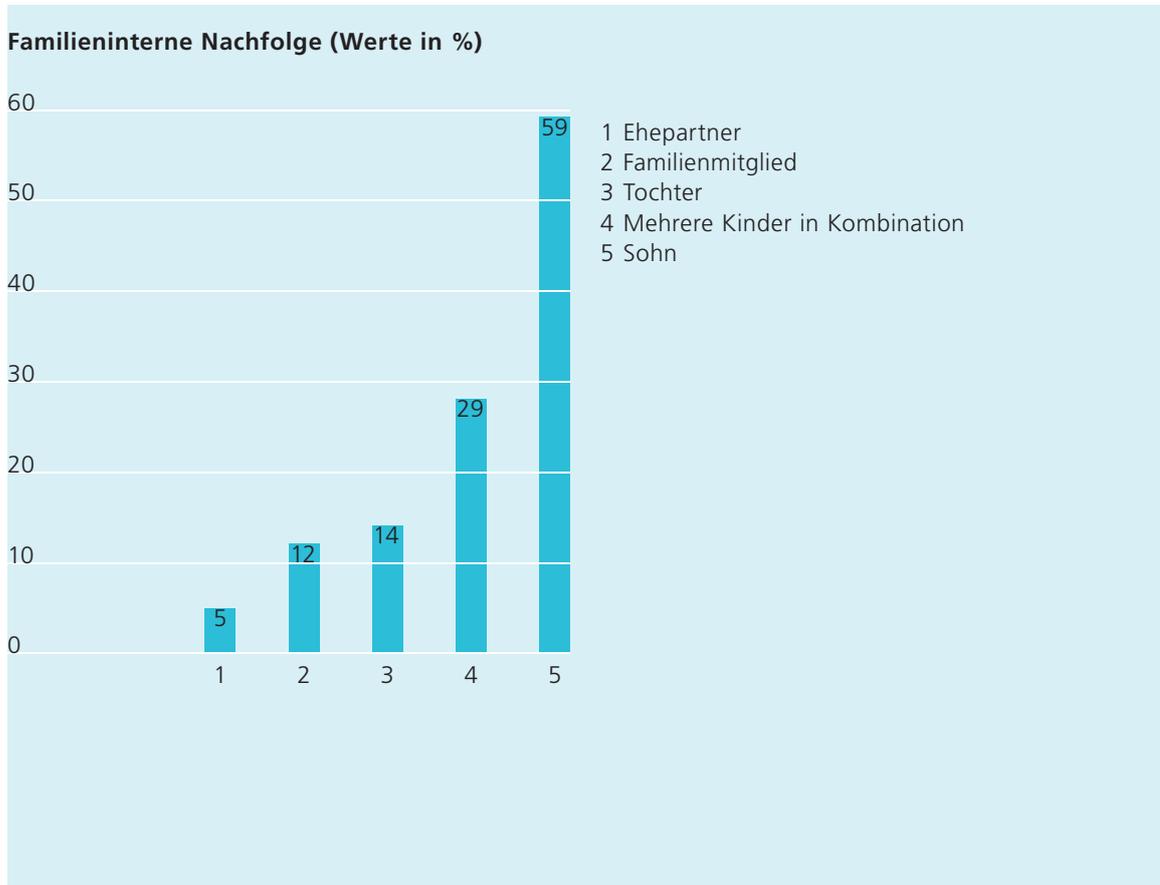
Der buddenbrooksche Weg wird jedoch immer seltener beschritten: Die familieninterne Lösung hat seit dem Jahr 2005 gegenüber der familienexternen an Bedeutung verloren. Strebten damals noch 58 % der Unternehmer eine familieninterne Lösung an, sind es heute nur noch 39 %. Diese beträchtliche Reduktion ist in erster Linie auf das Fehlen geeigneter Nachfolger innerhalb der Familie zurückzuführen. Teils haben die Unternehmer keine Nachkommen, teils zeigen die Nachkommen kein Interesse am Familienunternehmen, teils sind sie ungeeignet für den Antritt der Nachfolge. Ihre (ungeeigneten) Zöglinge beschreiben die abtretenden Unternehmer oftmals als «zu weich für die Aufgabe».

Die Unterschiede zwischen Literatur und Empirie sind erwartungsgemäss gross

Eines der Ziele der Masterarbeit bestand darin, Differenzen zwischen Theorie und Praxis auszumachen. In der betrieblichen Praxis gestaltet sich die Trennung in der Literatur abgrenzbaren Phasen schwierig, da die Phasen teils parallel ablaufen oder wiederholt werden. Die Bedeutung der verschiedenen Akteure wird unterschiedlich bewertet. Während in der Theorie die Bedürfnisse des Unternehmers, seiner

Familie, des Managements, der Mitarbeiter und externer Partner aufgeführt werden, gilt in der Praxis eher der Grundsatz «wer zahlt, befiehlt». Bewährte Strukturen werden im Rahmen der Nachfolgelösung selten überdacht, vielmehr wird eine in die bestehenden Strukturen passende Option gewählt. Bei Unternehmensnachfolgen und Führungsnachfolgen in Krisensituationen werden meist nicht mehrere Optionen geprüft. Sobald eine Lösung vorliegt, wird in diese investiert. In Sachen Einführung des Nachfolgers hat sich gezeigt, dass die organisationale Sozialisation im betrieblichen Alltag eher im Hintergrund verläuft, da die neue Führungskraft einer Mehrfachbelastung unterliegt. Die Einarbeitung erfolgt meist durch den Vorgänger, auch wenn die Literatur andere Modelle bereithält. Die Einarbeitung anhand von Dokumenten eignet sich – abweichend von der Theorie – nicht.

In der Praxis sind zwischenmenschliche Faktoren für die Wahl und den Erfolg der Nachfolge ausschlaggebend, was in der Literatur noch zu wenig zum Ausdruck kommt. Das psychologische Moment spielt in jedem Nachfolgeprozess eine zentrale Rolle, da Ablösungs- und Sozialisationsprozesse ablaufen.



Der Sohn ist der weitaus beliebteste familieninterne Unternehmensnachfolger.

Was ist denn so schwierig?

Jeder Nachfolgeprozess ist ein Einzelfall, der zugleich Chance und Risiko sein kann. Es lauern zahlreiche Stolpersteine.

Die Planung erfolgt zu spät oder gar nicht

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Nachfolge geht mit einem Kontrollverlust einher. Man merkt, dass eine Zeit nach der eigenen anbrechen wird. Fragen wie «Werde ich den richtigen Nachfolger finden?», «Was wird dann aus mir?», «Wie wird der Neue das Unternehmen führen?» sind oftmals mit Ängsten verbunden. So wird die schwierige Aufgabe, voranzuplanen, aufgeschoben. Unternehmern wird empfohlen, die Nachfolgefrage mit 50 aufzuwerfen, um das Geschäft mit 62 bis 65 Jahren dem Nachfolger übergeben zu können.

Es wird kein geeigneter Nachfolger gefunden

Wer einen eigenen Nachfolger sucht, hat meist eine präzise Vorstellung über dessen Eigenschaften. Zudem steht er oftmals unter Zeitdruck. Es konnte gezeigt werden, dass die Nachfolgesuche unsystematisch verläuft. Der Markt wird nicht gründlich analysiert, vielmehr wird übers persönliche Netzwerk geworben. Dies ist einerseits schade, da das Marktpotenzial nicht ausgeschöpft wird und das ideale Matching somit kaum zustande kommt. Andererseits werden Personalentscheide auf Vertrauensbasis gefällt, wofür das persönliche Netzwerk hilfreich ist.

Konflikte bringen Nachfolgeprozesse zum Scheitern

Oftmals sind es emotionale Aspekte, die den Nachfolgeprozess erschweren. Die abtretende Partei verfügt über Expertenwissen und klare Vorstellungen über die Arbeit. Andererseits hat sie oft Angst vor dem Loslassen und macht sich Sorgen um den Fortbestand ihres Werks. Der Nachfolger ist voller Ideen und Energie für seine neue Tätigkeit. Diese Konstellation, die meist noch durch die Zusammenarbeit während der Zeit der Übergabe belastet wird, ist kritisch. Im Sinne des Sprichworts «*clara pacta, boni amici*» sind eine jederzeit klare Rollendefinition und ein entsprechendes Vertragswerk im Nachfolgeprozess elementar. Einheitliche, aktive und klare Kommunikation gegen innen und aussen minimieren das Konfliktpotenzial zusätzlich.

Wissen geht verloren

Durch vorsätzliches oder unaufmerksames Verhalten und aufgrund von Zeitdruck kann der Vorgänger seinem Nachfolger Informationen vorenthalten. Die Praxis zeigt, dass in erster Linie strategisches sowie persönliches Wissen weitergegeben werden sollte. Das Tagesgeschäft hingegen ist sekundär. Ein Controllingssystem kann beim systematischen Wissenstransfer helfen. Der Nachfolgeprozess

gelingt besonders gut, wenn die zuvor definierte Unternehmensstrategie während der Zeit der Nachfolgeumsetzung weiterverfolgt wird. Leider fehlt es oftmals an Strategie, da diese – durch den antretenden Nachfolger – erst neu entwickelt werden muss.

Scheitern kann Innovation fördern

Was nun, wenn die Unternehmensnachfolge scheitert? Dann steht das Unternehmen ohne Führung da. Schlimmstenfalls kommt es zur Liquidation. Ob das wirklich der schlimmste Fall ist, hängt von der Perspektive ab. Einerseits bringen stabile Strukturen Sicherheit und stärken dadurch die Wirtschaft. Andererseits regt der Zerfall einzelner Unternehmen Strukturdebatten an und fördert innovative Vorhaben. Wir mögen ja Kompromisse. Somit sind erfolgreiche Nachfolgeregelungen anzustreben, in welchen die Strukturdebatte geführt wird und Innovationen gefördert werden. Der Titel des Artikels ist dahingehend anzupassen: «Innovative Nachfolger gesucht – Herausforderungen gefunden».

Quelle: Masterarbeit Carole Rentsch/IOP Arbeitsbericht Nr. 98



Kurzbiografie von Carole Rentsch

Carole Rentsch, geb. 1984, hat an der Universität Bern studiert. In Frühling 2011 hat sie als lic. phil. hum. Psychologin und Master of Science in Business Administration abgeschlossen. Ihre Masterarbeit zum Thema «Nachfolgeregelung in Unternehmen: Konzeptionelle Grundlagen – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen» wurde mehrfach ausgezeichnet. Sie erhielt den HR Bern Preis für die beste Abschlussarbeit im Bereich des Human Resources Managements, den VBW Excellence Award Silber und den REHAU-Anerkennungspreis 2011.

Immer Ärger mit dem Datum – Benutzerfreundlichkeit von Reservationssystemen

Das Web hat vieles verändert. So werden mit Business-to-Consumer (B2C)-Systemen den Konsumenten heute Möglichkeiten geboten, die früher spezialisierten Dienstleistern vorbehalten waren. Zu den wichtigsten B2C-Systemen gehören Web-basierte Reservierungssysteme, wie sie z. B. Hotels, Bahnen, Autovermieter und Fluggesellschaften bereitstellen. Von Gerhard Knolmayer

Im Gegensatz zu professionellen Nutzern von Reservierungssystemen z. B. in Reisebüros sind Konsumenten kaum bereit, sich in der Nutzung solcher Systeme schulen zu lassen. Daher besitzt die Usability, die Benutzerfreundlichkeit, bei derartigen Systemen einen besonders hohen Stellenwert. Reagiert das System nicht so wie die Benutzerin dies intuitiv erwartet, besteht die Gefahr, dass sie den Buchungsprozess abbricht oder über andere Kanäle kommuniziert; auf diese Weise beeinflusst die Benutzerfreundlichkeit auch die Erlös- oder Kostensituation der Anbieter.

Kriterien der Benutzerfreundlichkeit

Für die Benutzerfreundlichkeit eines Systems ist eine Vielzahl von Faktoren relevant. Oft denkt man zuerst an die graphische Gestaltung von Webseiten oder an Antwortzeiten der Systeme. Wichtig ist aber auch, dass die Systeme selbsterklärend sind und sich erwartungskonform verhalten. Sieht sich der Benutzer bei Verwendung des Systems zu (vielleicht leicht verzweifelt) Kopfschütteln über Systemreaktionen veranlasst, so ist es wahrscheinlich, dass die negativen Erfahrungen mit der Website auf die Leistungsfähigkeit des sich auf der Website präsentierenden Unternehmens projiziert werden.

Handhabung zeitbezogener Daten

Das Institut für Wirtschaftsinformatik beschäftigt sich seit vielen Jahren damit, wie zeitliche Phänomene korrekt in computerbasierten Informationssystemen abgebildet werden können. Jede Reservierung hat einen Zeitbezug, z. B. das Datum des Check-Ins und jenes des Check-Outs. Eine vollständige Datumsangabe benötigt die Angabe des Jahres (YYYY), des Monats (MM) und des Tages (DD). Zur Angabe dieser Daten bestehen verschiedene Möglichkeiten: Über die Tastatur, durch Anklicken am Bildschirm dargestellter Kalender oder durch Anklicken der Daten in Drop-Down-Menüs.

ISO 8601 empfiehlt für Datumsangaben das Format YYYY-MM-DD. Dieses Format wird u. a. von vielen international tätigen Unternehmen verwendet.

In verschiedenen Kulturen sind unterschiedliche Darstellungsmöglichkeiten des Datums üblich; sofern die Website über die erwartete Datumsdarstellung informiert, kann dies entweder abstrakt oder an einem Beispiel erfolgen. Die Eingabe der Datumsangaben wird durch Anzeigen von Kalendern wesentlich erleichtert. Diese können entweder ohne zusätzliche Benutzeraktion am Bildschirm erscheinen oder erst nach Klicken in das Datumsfeld oder auf eine Kalenderikone. Will der Benutzer die Anzeige des Kalendermonats ändern, so kann dies entweder sequentiell (dabei gelangt man z. B. durch Anklicken von Pfeilen bei Anzeige des Monats Februar auf März, dann auf April, dann auf Mai ...) oder direkt (z. B. werden 12 Monate angezeigt, die direkt anklickbar sind) erfolgen.

Besonders relevant sind zeitbezogene Integritätsbedingungen, die von den Systemen überprüft werden können. Diese können sich auf den Beginnzeitpunkt t_s der Reservation bzw. auf das Datum der Hinreise, auf den Endzeitpunkt t_e der Reservation bzw. das Datum der Rückreise, und auf die Beziehung zwischen diesen beiden Zeitangaben beziehen. Es erscheint naheliegend, dass t_s nicht in der Vergangenheit liegen kann, t_e innerhalb des zulässigen Buchungszeitraums liegen muss und nicht kleiner als t_s sein darf. Weil insbesondere Geschäftsreisende oft am gleichen Tag an den Ausgangsort zurückkehren, gilt nicht $t_e > t_s$, sondern nur $t_e \geq t_s$. Auch bei Hotelreservierungen gilt nur die schwache Ungleichung, wenn Hotels berücksichtigt werden sollen, die so genannte «Day Rooms» anbieten.

Benutzerunfreundlich sind Vorgehensweisen, bei denen das System dem Benutzer eine Menge von Tagen vorschlägt und bei Auswahl einer dieser Tage (früher oder später) mitteilt, dass die Auswahl unzulässig sei. Gibt also z. B. ein Benutzer $t_s = 2012-03-15$ an, so sollten für t_e alle Datumsangaben $< 2012-03-15$ verhindert werden. Bei Dropdown-Menüs wird diese benutzerfreundliche Einschränkung seltener realisiert.

Manche Systeme passen bei integritätsverletzenden Zeitangaben des Benutzers eine der Zeitangaben automatisch so an, dass ein formal zulässiges Wertepaar entsteht. So kann das System z. B. auf falsche Eingaben von

$t_s = 2012-04-15$
 $t_e = 2012-03-18$

durch automatische Anpassung

$t_e = 2012-04-18$

reagieren. Ob aber tatsächlich der vom System unterstellte Eingabefehler vorliegt oder ein anderer, kann nicht mit Sicherheit geschlossen werden. Ebenso gut wäre

$t_s = 2012-03-15$

denkbar. Es besteht Gefahr, dass ein unaufmerksamer Benutzer die automatische Änderung nicht wahrnimmt und letztlich eine gar nicht gewünschte Buchung vornimmt. Benutzerfreundliche Systeme sollten solche Änderungen allenfalls so vornehmen, dass sie über die vorgenommenen Änderungen warnen.

Manche Systeme tragen automatisch ein Datum ein, sobald der Benutzer die Seite aufruft. Dies kann z. B. der heutige Tag oder (etwa bei Pauschalreisen-Anbietern) der nächste Samstag sein. Solche Einträge sind möglicherweise auch dadurch motiviert, dass der Benutzer durch diese Anzeige das vom System erwartete Datumsformat erkennen kann. Allerdings ist auch damit ein Fehlerpotenzial verbunden.

Ein Problem resultiert aus unterschiedlichen Zeitzonen: So kann ein Reisender, der am 2. März frühmorgens von Tonga nach Honolulu fliegt, dort bereits am 1. März ankommen und am 1. März seinen Rückflug antreten. Zudem besteht die Frage, welche Ortszeit für die Integritätsbedingung verwendet werden soll: Will ein Benutzer, der sich in Auckland aufhält, nach Mitternacht Lokalzeit für seine in Los Angeles befindliche Tochter einen Flug nach Auckland buchen, so kann t_s aus neuseeländischer Sicht in der Vergangenheit liegen. In den meisten Fällen aber wird die Eingabe eines Wertes $t_s < \text{Heute (Lokalzeit)}$ einen Benutzerfehler darstellen, sodass das System warnen sollte.

Reservationssysteme operieren mit einem maximalen Reservationszeitraum; typischerweise sind dies bei Fluggesellschaften Intervalle, die 12 Monate oder (etwas) weniger betragen. Allerdings machen die meisten Systeme diese Restriktion nicht ersichtlich, so dass unerfahrene Benutzer von falschen

Erwartungen ausgehen können. Zuweilen werden bis weit in die Zukunft reichende Kalender angeboten (z. B. auf www.sixt.com bis zum Jahr 2028). Naheliegenderweise können für derart weit in der Zukunft liegende Zeiträume aber keine Reservierungen vorgenommen werden.

Sofern das System keine automatischen Anpassungen vornimmt, sind widersprüchliche Datumseintragungen denkbar. Der Benutzer muss (früher oder später) darüber informiert werden, dass die Reservierung in dieser Form nicht vorgenommen werden kann. Das System kann unmittelbar nach der Eingabe eines Datums reagieren oder erst nachdem der Benutzer den nächsten Schritt Richtung Buchung vorgenommen hat. Man könnte meinen, dass ein möglichst rascher Fehlerhinweis benutzerfreundlich ist; will allerdings der Benutzer beide eingegebenen Zeitpunkte ändern, so kann er durch eine nach der ersten Änderung erscheinende Fehlermeldung irritiert werden.

Beispiel

Die ursprüngliche Eingabe ist

$t_s = 2012-07-01$
 $t_e = 2012-07-07$

Die Benutzerin erkennt nun, dass aufgrund der Semestereinteilung an der Universität Bern bereits ein früherer Reisezeitpunkt in Betracht kommt; sie ändert (in der Absicht, danach $t_s = 2012-06-10$ zu setzen)

$t_e = 2012-06-17$

Ein unmittelbar auf Eingaben reagierendes System würde sofort mit einer Fehlermeldung reagieren.

Informative Fehlermeldungen geben einen Hinweis darauf, warum das System die Eingabe als fehlerhaft ansieht. Dies ist z. B. nicht der Fall, wenn <http://hotels.myswitzerland.com/?idlng=4> auf Eingabe eines vergangenen Anreizezeitpunkts mit «Unfortunately there are no available rooms for the requested period» oder wenn <http://www.thaiairways.com> nach Eingabe von $t_e < t_s$ über die Dropdown-Menüs mit «The requested return date is too late. Valid dates are -12 hours from now through the next 11 months. Please modify your dates and try again» reagiert.

Oft liegen die Reisettermine der Benutzer nicht endgültig fest. Die Systeme unterscheiden sich darin, ob sie Informationen für präzise festgelegte Werte t_s und t_e liefern oder ob sie Informationen anbieten, zu den um die Basistage liegenden Intervallen.

Morphologischer Kasten

Number	Feature	Characteristics / Examples				
1	Definition of Booking Interval	① t_s, t_e <i>Most systems</i>	② t_s, d <i>www.hotelpronto.com</i>	③ d, t_e <i>No system found</i>	④ t_s, d, t_e <i>hotels.myswitzerland.com/?idlng=1</i>	
2	Entry of Temporal Data	① Only Keyboard <i>ww1.shanghai-air.com/salnewweb-en/index.aspx</i>	② Only click in dropdowns <i>www.evaair.com/html/b2c/english/</i>	③ Only click in calendar <i>www.germanwings.com/en</i>	④ Keyboard or click in calendar <i>www.swiss.com</i>	⑤ Click in dropdown or calendar <i>www.ana.co.jp/asw/wws/sz/e/</i>
3	Changes of Temporal Data	① Only Keyboard <i>ww1.shanghai-air.com/salnewweb-en/index.aspx</i>	② Only click in dropdowns <i>www.evaair.com/html/b2c/english/</i>	③ Only click in calendar <i>www.germanwings.com/en</i>	④ Keyboard or click in calendar <i>www.swiss.com</i>	⑤ Click in dropdown or calendar <i>www.ana.co.jp/asw/wws/sz/e/</i>
4	Display of Date Format	① Not indicated <i>www.southwest.com</i>	② Abstractly (e.g., mm/dd/yy) <i>www.delta.com</i>	③ Numerically (e.g., 09/11/11) <i>www.united.com</i>	④ With months shown as text <i>www.qantas.com</i>	
5	Display of Calendars	① No calendar <i>www.evaair.com/html/b2c/english/</i>	② After clicking in date entry field <i>www.swiss.com</i>	③ After clicking on calendar icon <i>www.lufthansa.com</i>	④ Without user action <i>www.airberlin.com</i>	
6	Representation of and Access to Temporal Data	① No calendar <i>www.evaair.com/html/b2c/english/</i>	② Sequential access to months <i>www.austrian.com</i>	③ Direct access to months <i>www.qantas.com</i>		
7	Temporal Integrity of Start Date	① Not supported <i>www.singaporeair.com</i>	② Past dates are excluded in dropdowns or calendar <i>Many systems, e.g., www.swiss.com</i>			
8	Temporal Integrity of End Date	① Not supported <i>www.ryanair.com/en</i>	② Infeasible dates are excluded in dropdowns or calendar <i>Many systems, e.g., www.swiss.com</i>			
9	Temporal Integrity of Date Relationships	① Not supported <i>www.easyjet.com/asp/en</i>	② Defining infeasible dates is excluded <i>www.delta.com</i>	③ Avoided by setting default values <i>www.united.com</i>		
10	Default Temporal Data on Initial Screen	① No default values <i>www.jetblue.com</i>	② Default values set <i>Most systems</i>			
11	Nontrivial Default Temporal Data after User Entry	① No nontrivial default values <i>www.lufthansa.com</i>	② Nontrivial default values added without warning <i>www.united.com</i>	③ Nontrivial default values added with warning <i>www.easyjet.com/asp/en</i>		
12	Error Messages	① Avoided by setting nontrivial default values <i>www.united.com</i>	② Immediate at data entry (e.g., by erasing previous date entries) <i>www.kulula.com</i>	③ Delayed until subsequent user action (e.g., Search) <i>www.singaporeair.com</i>		
13	Travel Day Flexibility on Entry Page	① No flexibility offered <i>www.austrian.com</i>	② Flexibility interval(s) >0, but undefined <i>www.ryanair.com</i>	③ Flexibility with preset interval(s) (e.g., ± 3 days) <i>www.lufthansa.com</i>	④ Flexibility with arbitrarily user-defined interval(s) <i>No system found</i>	
14	Travel Day Flexibility after Search	① No flexibility offered <i>www.austrian.com</i>	② Several days shown but only one price per day <i>www.lufthansa.com</i>	③ Several days shown with several prices per day <i>www.airberlin.com</i>		
15	Temporal Data after «Major Changes»	① Temporal data is lost <i>www.ana.co.jp/asw/wws/sz/e/</i>	② Temporal data is kept <i>www.lufthansa.com</i>			

Diese Flexibilität kann bereits auf der Eingabeseite angeboten werden oder es kann auf der Ergebnis-seite über verschiedene Alternativen informiert werden. Bei letzterer Vorgehensweise werden sinn-vollerweise auch die zu verschiedenen Reisezeit-punkten gültigen Preise genannt.

Zuweilen liegen die Reisettermine, nicht aber die Destination fest, weil diese in Abhängigkeit von geeigneten Reisezeitpunkten und Preisen festgelegt werden soll. Manche Systeme «vergessen» dann, wenn die Destination geändert wird, die vom Benutzer in der vorhergehenden Abfrage definierten Reisetage; diese müssen dann vom Benutzer für jede in Betracht gezogene Destination erneut ein-gegeben werden – was aufwändig und ärgerlich ist.

Morphologischer Kasten

Die oben beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten haben wir in einem Morphologischen Kasten zusammengefasst (siehe S. 30). Dieser zeigt alle für die Gestaltung einer Systemeigenschaft möglichen Ausprägungsformen. Wir definieren die Ausprägungsformen so, dass jedes System in jeder Zeile einen und nur einen Eintrag erhält. Es überrascht, dass für fast alle im Morphologischen Kasten beschriebenen Ausprägungen Systeme gefunden wurden, welche die beschriebene Ausprägung realisiert haben (vgl. die kursiven Einträge im morphologischen Kasten, S. 30).

Empirische Untersuchung

Was aber sind nun benutzerfreundliche und was weniger geeignete Systeme? Wir haben 15 Usability-Experten an Hand von Beispielen um eine Bewertung der im Morphologischen Kasten beschriebenen Ausprägungen auf einer Skala mit Werten von 1 bis 7 gebeten. Anschliessend wurden die Ergebnisse so normiert, dass ein System, das die den Experten als jeweils beste Lösung vorschwebende Eigen-schaft realisiert, den Wert 1 erhalten würde. Dabei wurde auch die Relevanz berücksichtigt, welche die Experten den einzelnen Systemeigenschaften im Hinblick auf Benutzerfreundlichkeit zuordneten. Tabelle 1 zeigt einige Werte, welche von uns analysierte Reservierungssysteme erhielten (Stand: Dezember 2011). Bemerkenswert sind die Unter-schiede zwischen den Systemen der zum gleichen Konzern gehörenden Gesellschaften Lufthansa, Swiss, Austrian und Germanwings.

Wir können die Eigenschaften von Systemen auch durch Profillinien charakterisieren; eine Lösungs-möglichkeit wurde von den Experten umso besser beurteilt, je weiter rechts sich ihre Position in Bild 1 befindet. Dieses Bild vergleicht beispielhaft Eigen-schaften der Reservierungssysteme von Swiss und SkyWork an Hand von Profillinien. Es liegt nahe, dass kleinere Fluggesellschaften über weniger leistungsfähige und weniger benutzerfreundliche Systeme verfügen.

Reservierungssystem von	Link	Beurteilungs-faktor
Delta Air Lines	www.delta.com	0.934
American Airlines	www.americanairlines.ch/intl/ch/index_en.jsp	0.904
Lufthansa	www.lufthansa.com/de/en/Homepage	0.883
Germanwings	www.germanwings.com/de	0.701
Helvetic	www.helvetic.com	0.6533
Air Berlin	www.airberlin.com/site/start.php?LANG=eng	0.6528
Swiss	www.swiss.com/web/DE/Pages/index.aspx?Country=DE	0.614
Austrian Airlines	www.austrian.com/?sc_lang=de&cc=CH	0.596
Intersky	www.intersky.biz/de/Home/page24487.html	0.582
SkyWork	www.flyskywork.com/1-0-Buchung.html	0.540

Tabelle 1

Die informationstechnische Perspektive

Aus Perspektive einer systematischen Gestaltung von Informationssystemen sind die aufgezeigten Unterschiede bedenklich. Luftfahrtgesellschaften können ihren Wettbewerbern gegenüber wohl keine Wettbewerbsvorteile erreichen, wenn sie die Handhabung der zeitbezogenen Daten anders als andere Gesellschaften gestalten. Sie können aber sehr wohl Nachteile haben, wenn ihre Systeme im Hinblick auf diese zentrale Systemeigenschaft benutzerunfreundlich sind. Aus Empfehlungen des Software Engineerings würde folgen, für Elementaraufgaben wie die hier beschriebene Handhabung temporaler Daten Services zu entwickeln bzw. bei der Systemgestaltung einzusetzen. In der Tat werden am Web zahlreiche Services

angeboten, welche z. B. Kalenderfunktionalitäten bereitstellen. Es scheint aber, dass in der Praxis weder in den die Requirements definierenden Fachabteilungen noch bei den Systemimplementierern genügend Zeit und systematisches Denken eingesetzt wurde, um benutzerfreundliche Lösungen zu finden.

Für Details vergleiche:
 Knolmayer G.F., Helfenstein, L.E., Sini, V.:
 The Treatment of Temporal Data in Web-based
 Reservation Systems: An Inspection-Based Evaluation,
 in: Campos, P. et al. (Eds.): Interact 2011, Part IV,
 Lecture Notes in Computer Science 6949, Berlin et
 al.: Springer 2011, S. 323–339.



Bild 1: Vergleich der Reservierungssysteme von Swiss und SkyWork.



Wissen – wann immer Sie es brauchen.

Das Schritthalten mit der Dynamik der Wirtschaft bedingt spezialisiertes Wissen. Wir setzen es gekonnt ein, wann immer Sie wünschen.

Sie verstehen sehr viel von Ihrem Kerngeschäft. Wir verstehen eine Menge von Unternehmensführung, von Organisation, von Informatik und von Projektmanagement. Und wir verstehen uns aufs Zuhören. Wann immer Sie Unterstützung brauchen – wir sind für Sie da!

Wir beraten und unterstützen Sie...

- in der strategischen Planung und Gestaltung von Führungssystemen
- bei der Aufbau- und Ablauforganisation und Prozessgestaltung
- in der Planung und Konzeption der Informatik
- im Projektmanagement

APP Unternehmensberatung AG
Bern • Zürich • Basel • Telefon +41 31 380 59 59 • www.app.ch



Beiträge an wissenschaftlichen Konferenzen

- Baldauf, A.; Schweiger, S. A.; Romanova Stettler, T.; 2011: Toward Construct Clarity and Validity in Firm-Level Entrepreneurship Research. SMS 31st Annual International Conference. Strategies for a Multi-Polar World: National Institutions and Global Competition, Strategic Management Society (SMS), Miami.
- Baldauf, A.; Wolf, B.; Schweiger, S. A.; 2011: The multifaceted Role of Learning Orientation in the Entrepreneurial Firm. SMS 31st Annual International Conference. Strategies for a Multi-Polar World: National Institutions and Global Competition, Strategic Management Society (SMS), Miami.
- Baumann, P.; Trautmann, N.; 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 Pistikopoulos, E.; Georgiadis, M.; Kokossis, A.; Elsevier Verlag, Amsterdam, S. 1060–1064.
- Baumann, P.; Trautmann, N.; 2011: Heuristic Decomposition and LP-based Scheduling in Make-and-Pack Production. Proceedings of the 2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Singapore. Publikation hrsg. von Ng, S.; Jiao, R.; Xie, M.; S. 362–366.
- Baumann, P.; Trautmann, N.; 2011: Minimizing Changeover Times of a Make-and-Pack Production Process: Model and Case Study. Proceedings of the 5th Multidisciplinary International Conference on Scheduling: Theory and Application, Phoenix, USA. Publikation hrsg. von Fowler, J.; Kendall, G.; McCollum, B.; S. 539–541.
- Blatter, D.; Hofstetter, R.; Krohmer, H.; Miller, K.; Zhang, J.; 2012: Price Raise or Quantity Decrease: Choosing the optimal Price Increase Strategy for Consumer Goods. Proceedings of the AMA Winter Educators' Conference 2012, St. Petersburg, Florida.
- Brandinu, G.; Trautmann, N.; 2011: An MILP-Approach to the Optimization of Event-Bus Schedules: A Scheduling Application in the Tourism Sector. Proceedings of the 5th Multidisciplinary International Conference on Scheduling: Theory and Application, Phoenix. Publikation hrsg. von Fowler, J.; Kendall, G.; McCollum, B.; S. 137–145.
- Huber, T.; Fischer, T.; Dibbern, J.; 2011: Substitutes or Complements? A Framework for investigating the dynamic Interplay of IS Outsourcing Governance Mechanisms. Proceedings of ICIS 2011, Shanghai.
- Huber, T.; Kude, T.; 2011: Resolving Tensions in Platform Ecosystems of the Enterprise Application Software Industry - An exploratory Case Study. 27th EGOS Colloquium, Proceedings of 27th EGOS Colloquium, Göteborg.
- Knolmayer, G.F.; Helfenstein, L.E.; Sini, V.; 2011: The Treatment of Temporal Data in Web-based Reservation Systems: An Inspection-Based Evaluation. In: Campos, P. et al. (Eds.): INTERACT 2011, 13th IFIP TC 13 International Conference, Lisbon, Part IV, Lecture Notes in Computer Science 6949, Berlin et al.: Springer, S. 323–339.
- Krancher, O.; Dibbern, J.; 2011: Knowledge Transfer Processes in the IS Offshore Outsourcing Transition: A Conceptual Model. In: Processings of the JAIS Theory Development Workshop, ICIS 2011.
- Krancher, O.; Dibbern, J.; 2011: Knowledge Transfer Processes in the IS Offshore Outsourcing Transition: A longitudinal Case Study Approach. Proceedings of IFIP 8.2/Organizations and Society in Information Systems (OASIS) Workshop, ICIS 2011.
- Malte, F.; Messner, C.; Schweizer, L.; Schaffner, Y.; Wänke, M.; 2011: Meditation und Beten fördern Selbstkontrolle nach Selbstkontrollerschöpfung. 13. Tagung der Fachgruppe Sozialpsychologie, Hamburg.
- Messner, C.; Ouertani, J.; 2011: Leistungslohn reduziert nicht immer die Leistung. 7. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie, Rostock.
- Messner, C.; Wänke, M.; 2011: When more is better: Reaping the Benefits of large Assortment Sizes through unconscious Thought. 16th General Meeting of the European Association of Social Psychology, Stockholm.
- Trautmann, N.; Brandinu, G.; 2011: A serial Scheme for minimizing the Duration of Resource-Constrained Projects within Microsoft Project. Proceedings of the 2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Singapore. Publikation hrsg. von Ng, S.; Jiao, R.; Xie, M.; S. 893–897.

- Trautmann, N.; Brandinu, G.; 2011: Scheduling in Service Systems: An Application in the Event-Tourism Industry. Proceedings of the 41th International Conference on Computers and Industrial Engineering, Los Angeles, USA. Publikation hrsg. von Dessouky, M.
- Trautmann, N.; Baumann, P.; Saner, N.; Schäfer, T.; 2011: Batch sizing in multi-stage, multi-product Batch Production Systems. 21st European Symposium on Computer Aided Process Engineering. Publikation hrsg. von Pistikopoulos, E.; Georgiadis, M.; Kokossis, A.; Elsevier Verlag, Amsterdam, S. 905–909.
- Trautmann, N.; Baumann, P.; Saner, N.; Schäfer, T.; 2011: Decomposition Approaches for multi-stage multi-product Batch-Production Scheduling: A refined Batching Model. Proceedings of the 5th Multidisciplinary International Conference on Scheduling: Theory and Application, Phoenix. Publikation hrsg. von Fowler, J.; Kendall, G.; McCollum, B.; S. 596–598.

Beiträge in Sammelwerken und Herausgeberschaften

- Fischer, T.; Huber, T.; Dibbern, J.; 2011: Contractual and relational Governance as Substitutes and Complements - Explaining the Development of differential Relationships. In: Theory-Guided Modeling and Empiricism in Information Systems Research, hrsg. von Heinzl, A.; Wendt, O.; Weitzel, T.; Physica-Verlag, Heidelberg, S. 65–84.
- Huber, T.; Fischer, T.; Dibbern, J.; 2011: Contractual and Relational Governance as Substitutes and Complements - Explaining the Development and Occurrence of Differential Relationships. In: J. Kotlarsky, L.P. Willcocks, I. Oshri (Eds.): New Studies in Global IT and Business Service Outsourcing, 5th Global Sourcing Workshop 2011, Revised Selected Papers, Springer, pp. 46–65.
- Knolmayer, G.F.; Aspiron, P.; 2011: Assuring Compliance in IT Subcontracting and Cloud Computing. In: New Studies in Global IT Kotlarsky J.; Willcocks L.P.; Oshri I. (Eds.); 5th Global Sourcing Workshop 2011, Revised Selected Papers, Springer, S. 21–45.
- Osterspey, A.; Thom, N.; 2011: Gesundheitsförderung als Beitrag zum nachhaltigen Personalmanagement. In: Nachhaltigkeit in der unternehmersichen Supply Chain, hrsg. von Fröhlich, E.; Weber, T.; Willers, Ch.; S. 69–86.
- Patig, S.; 2011: Design of SOA Services: Experiences from Industry. In: Software and Data Technologies, hrsg. von Cordeiro, J.; Ranchordas, A. K.; Shishkov, B.; Springer Verlag, Berlin, S. 150–163.
- Patig, S.; 2011: IT-Infrastruktur. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, hrsg. von Kurbel, K.; Becker, J.; Gronau, N.; Sinz, E.; Suhl, L.; Oldenbourg Verlag, München/Wien.
- Patig, S.; Dibbern, J.; 2011: Requirements Engineering. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, hrsg. von Kurbel, K.; Becker, J.; Gronau, N.; Sinz, E.; Suhl, L.; Oldenbourg Verlag, München/Wien.
- Thom, N.; 2011: Erwin Grochla und die Gründung der WK Organisation. In: Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Geschichte des VHB und Geschichten zum VHB, hrsg. von Burr, W.; Wagenhofer, A.; S. 226–228.

Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften

- Bolle, F.; Vogel, C.; 2011: Power comes with Responsibility - or does it? In: Public Choice, 148, S. 459–470.
- Frey, K.; Lüthje, Ch.; Haag, S.; 2011: Whom should Firms attract to open Innovation Platforms? The Role of Knowledge Diversity and Motivation. In: Long Range Planning, 44/5-6, S. 397–420.
- Messner, C.; Wänke, M.; 2011: Unconscious Personnel Selection. In: Social Cognition, 29/6.
- Messner, C.; Wänke, M.; 2011: Good Weather for Schwarz and Clore. In: Emotion, 2011/2, S. 436–437.
- Messner, C.; Wänke, M.; 2011: Unconscious Information Processing reduces Information Overload and Increase Product Satisfaction. In: Journal of Consumer Psychology, 21, S. 9–13.
- Nesemann, K.; Thom, N.; 2011: Erfolgreiche Trainee-Programme durch engagierte Fachvorgesetzte. In: Personal Quarterly, 63, S. 18–22.
- Nesemann, K.; Thom, N.; 2011: Traineeprogramme: Integration in die Personalentwicklung als Erfolgsfaktor. In: HR-Today. Das Schweizer Human Resource Management-Journal, 13, S. 29–31.

Monographien

- Grünig, R.; Kühn, R.; 2011: Methodik der strategischen Planung, 6. Auflage, Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien.
- Grünig, R.; Kühn, R.; 2011: Process-based strategic Planning, 6th. edition, Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- Kühn, R.; Pfäffli, P.; 2010: Marketing: Analyse und Strategie, 13., überarbeitete Auflage, Werd Verlag Zürich.
- Patig, S.; 2011: BPM Software and Process Modeling Languages in Practice, Frank & Timme Verlag, Berlin.
- Ritz, A.; Thom, N.; 2011: Talent Management, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Impressum

Herausgeber:

Der Sprecher des Departements
Betriebswirtschaftslehre Universität Bern
Prof. Dr. Norbert Trautmann
Schützenmattstrasse 14
3012 Bern
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. Thomas Myrach (Redaktionsleitung)
Anouk Selz

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

Gestaltungskonzept:

2. Stock-Süd Netthoevel & Gaberthüel

Layout:

Atelier Bundi

Bilder:

Titel: Atelier Bundi
Übrige Fotos: zvg.

Druck:

Geiger AG Bern

Ausgabe:

Februar 2012

Erscheint:

2x jährlich



Grow Further.

CREATE YOUR PATH TO SUCCESS

Visiting Associate Program (Internship)

Als Visiting Associate bei BCG betreuen Sie vom ersten Tag an gemeinsam mit Ihren Kollegen herausfordernde Kundenprojekte. Begleitet von einem erfahrenen Berater können Sie Ihren analytischen Scharfsinn und Ihre Kreativität auf die Probe stellen. Gemeinsam mit dem BCG- und Kundenteam erarbeiten Sie massgeschneiderte Lösungsansätze.

Lernen Sie in einem 12-wöchigen Praktikum die Arbeit in der Strategieberatung kennen. Wir suchen ETH Studierende aller Fachrichtungen ab dem 5. Semester mit sehr guten akademischen Leistungen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung: <http://apply.bcg.com>
Zusätzliche Informationen erhalten Sie von Nicole Rüttsche,
Telefon: +41 (0)44 388 8832

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



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



Besser begleitet.

PostFinance

DIE POST 